



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Familjen Nolans

och det finurliga belöningsystemet

**Författare:**

David Johnsson Manhal 870116

Tao Hemberg Jankel 900618

**Handledare:**

Professor Olov Olson

Företagsekonomiska institutionen

*FEG313 H14 – Redovisning, 15 hp*

*Kandidatuppsats inom ekonomistyrning*



# Förord

Vi vill inledningsvis rikta ett hjärtligt tack till Roger Göteborg, Mattias Agneskans och hela Nolans Mekaniska AB, våra respondenter. Ni har låtit oss konversera kring Era tankar och åsikter. Tack vare Era erfarenheter och Era reflektioner har vi getts möjligheten att skriva denna uppsats.

Ett innerligt tack vill vi ge Olov Olson, vår handledare. Du har alltid glatt tagit dig tiden att träffa oss samt ge oss den hjälp vi har behövt för att hitta rätt väg i uppsatsskrivandets utförande.

Vi vill tacka Pernilla Korhonen och Jonathan Andersson, våra opponenter. Ni har gett oss god konstruktiv kritik och bidragit till intressanta diskussioner under de seminarieträffar vi haft under kursens gång.

Ett fjärde tack riktar vi Britt Klintenberg, vår språkhandledare. Du har läst delar av vår uppsats och har varit väldigt behjälplig i språk- och referensarbetet.

Vårt femte tack går till Helena Manhal-Johnsson, vår folkhälsovetare. Du har varit ett hjälpsamt diskussionsplank kring intressanta teorier under slutskedet av studiens utförande.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, vår skola. Skolan tackar vi för att ha erbjudit oss erfarna lärare, lektioner och studieplatser under tre års tid. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet har förärat oss den kunskap och de färdigheter som vi fordrat för att skriva denna uppsats. Utan högskolan hade examensarbetet inte färdigskrivits vid denna koordinat idag.

Slutligen vill vi tacka varandra för att vi tillsammans hållit motivationen och humöret uppe under denna långa studieperiod.

Göteborg, 9 januari 2015

David Johnsson Manhal

Tao Hemberg Jankel

# Sammanfattning

**Titel:** Familjen Nolans och det finurliga belöningsystemet.

**Författare:** David Johnsson Manhal och Tao Hemberg Jankel.

**Handledare:** Professor Olov Olson

**Kurs, fakultet och termin:** Kandidatkurs i redovisning inom Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Höstterminen 2014

**Uppsatsens nivå och ämne:** Kandidatuppsats i Ekonomistyrning.

**Nyckelord:** Belöningsystem, motivation, kommunikation, monetära belöningar, bonussystem, icke-monetära belöningar, socialt engagemang, eget ansvar och flexibilitet.

**Problemformulering:** För att motivera goda prestationer på arbetsplatser och rekrytera fler medarbetare använder sig företag av belöningsystem. Ett belöningsystem behöver ta hänsyn till många faktorer för att fungera då varje mottagare av ett belöningsystem har olika behov.

Branscher och företag har olika förutsättningar vilket gör det essentiellt att varje företag lyssnar till medarbetare och omgivning. Ett väl utformat belöningsystem tar dessa i beaktning och gynnar därmed företagets alla parter och får företaget att prestera bättre.

**Syfte:** Med denna studie är syftet att studera ett litet företag inom stålindustrin och det belöningsystem som ges uttryck här. Vår intention var att undersöka vad som motiverar medarbetarna och vad som är bidragande faktorer till vårt företags höga avkastning på totalt kapital.

**Metod:** Vi utförde två enskilda kvalitativa samtalsintervjuer på Nolans Mekaniska AB, en med VD:n och en med en medarbetare. En doktorsavhandling användes som ytterligare empiriskt underlag. Material från intervjuer och avhandling har sedan analyserats och relaterats till teorin i referensramen.

**Slutsats:** Nolans Mekaniska AB använder ett speciellt paket av belöningar bestående av monetära och icke-monetära. Dessa har tillsammans bidragit till starkare sammanhållning. Monetära belöningar förväntas ha indirekt påverkan på positiv motivation och icke-monetära anses ha direkt koppling till positiv motivation. Det belöningsystem som Nolans Mekaniska AB använder bygger på en lång uppbyggnadsprocess. Genom direkt kommunikation mellan ledning och medarbetare har det resulterat i ett belöningsystem som utformats med hänsyn till medarbetares behov och belöningsystemet som helhet visar på att vara en förklaring till motiverade prestationer och hög lönsamhet.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1. BAKGRUND.....	7
1.2. PROBLEMFÖRMULERING .....	8
1.3. FRÅGESTÄLLNINGAR.....	9
1.4. SYFTE .....	9
1.5. AVGRÄNSNINGAR.....	9
<b>2. REFERENSRAM</b> .....	<b>10</b>
2.1. BAKGRUND TILL BELÖNINGARS EFFEKT PÅ BETEENDE.....	10
2.2. BELÖNINGSSYSTEM I PRAKTIKEN.....	10
2.3. MOTIVATION .....	11
2.3.1. Grundläggande behovsteori – Maslows behovspyramid.....	11
2.3.2. Utvecklande behovsteorier .....	11
2.4. STEWARDSHIP-TEORETISK MOTIVATION.....	12
2.5. KOMMUNIKATIV MOTIVATION .....	13
2.6. INRE OCH YTTRE MOTIVATION .....	14
2.7. OLIKA BELÖNINGSSYSTEM.....	15
2.7.1. Monetära belöningar.....	15
2.7.2. Icke-monetära belöningar .....	15
2.7.3. Individ- och gruppbelöningar.....	15
2.8. KOMMENTARER TILL BELÖNINGSSYSTEM.....	16
2.9. TIDIGARE EMPIRISKA STUDIER.....	17
2.10. VÅR MODELL.....	18
<b>3. METOD</b> .....	<b>19</b>
3.1. FORSKNINGSMETOD .....	19
3.2. DATAINSAMLINGSMETOD .....	20
3.2.1. Val av företag och respondenter.....	20
3.2.3. Val av intervjumetod.....	21
3.3. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	21
3.4. EMPIRISK METOD.....	22
3.5. OMSTRUKTURERING AV FORSKNINGSSINGÅNG .....	23
3.6. VALIDITET OCH RELIABILITET.....	23

3.7. METODKRITIK .....	24
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>25</b>
4.1. PRESENTATION AV FÖRETAG.....	25
4.2. INTRODUKTION AV INTERVJUER OCH DOKTORSAVHANDLING.....	25
4.3. BELÖNINGSSYSTEM ENLIGT NOLANS .....	26
4.4. OLIKA TYPER AV BELÖNINGSSYSTEM .....	26
4.4.1. <i>Det monetära belöningsystemet – bonussystemet</i> .....	26
4.4.2. <i>Icke-monetära belöningar och gruppbelöningar</i> .....	28
4.5. KOMMUNIKATION .....	31
4.6. SUMMERING AV EMPIRI .....	33
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>34</b>
5.1. BELÖNINGSSYSTEM ENLIGT NOLANS .....	34
5.2. OLIKA TYPER AV BELÖNINGSSYSTEM .....	34
5.2.1. <i>Det monetära belöningsystemet – bonussystemet</i> .....	34
5.2.2. <i>Icke-monetära belöningar och gruppbelöningar</i> .....	36
5.3. KOMMUNIKATION .....	37
5.4. EGET ANSVAR OCH FLEXIBILITET.....	39
5.5. SOCIALT ENGAGEMANG .....	41
5.6. ETT PAKET AV BELÖNINGAR .....	42
<b>6. SLUTSATS OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....</b>	<b>43</b>
6.1. SLUTSATS .....	44
6.2. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	45
<b>7. REFERENSLISTA.....</b>	<b>46</b>
7.1. BÖCKER, ARTIKLAR OCH ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	46
7.2. ÅRSREDOVISNINGAR .....	47
<b>8. BILAGOR .....</b>	<b>49</b>
8.1. BILAGA 1 – INFORMATION OM STUDIEN SOM SKICKADES PÅ MAIL .....	49
8.2. BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE.....	50
8.3. BILAGA 3 – INTERVJUER, SAMTAL OCH ÅTERKOPPLING .....	52
8.4. BILAGA 4 – SUMMERING AV RÄNTABILITET PÅ TOTALT KAPITAL HOS FÖRETAGEN .....	53
8.5. BILAGA 5 – SUMMERING AV TOTALA PERSONALKOSTNADER HOS FÖRETAGEN .....	54
8.6. BILAGA 6 – BILDER FRÅN NOLANS ARBETSPLATS .....	55

# 1. Inledning

*Inledningskapitlet beskriver en bakgrund till belöningsystem och forskningsområdet. Därefter presenteras problemdiskussion som ligger till grund för de frågeställningar som ställs. Kapitlet avslutas med att studiens syfte och avgränsningar presenteras.*

## 1.1. Bakgrund

“Belöningsystem kan påverka engagemanget positivt när medarbetare får möjlighet till ett större utbyte från sin organisation genom att bidra till densamma.” – (Cäker, 2013, s. 225).

Ovanstående citat sammanfattar i några få ord vad ett belöningsystems syfte är. Det finns två övergripande typer av belöningar: monetära och icke-monetära, som utgår till medarbetaren. Den förstnämnda syftar på något som ger direkt ekonomiskt värde, exempelvis bonus. Icke-monetära belöningar syftar på något ogreppbart, god feedback vid väl utfört arbete som exempel (Merchant & Van der Stede, 2012). Jacobsen och Thorsvik (2008) belyser uppskattningsbehovet som medarbetaren har på arbetsplatsen och vikten av att företaget erbjuder detta. Det är signifikant att få medarbetaren att känna sig kreativ och få möjlighet att utvecklas i sitt arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Arvidsson (2005) belyser också motivation som en viktig faktor i styrningen, för att ett företag ska drivas effektivt och klara sig väl på lång sikt och kunna styra mot verksamhetens mål.

Cäker (2013) diskuterar att den svenska modellen har inslag av att vara samarbetsinriktad och kommunikationsintensiv. Detta speglas i uppfattningen om att svenska belöningsystemmodeller inte har fullt fokus på individuella prestationer. Rättvisa och samarbete är faktorer som funnit fäste i Sverige. Att medarbetarna får ta del av ett rättvist utbyte, genomsyrar många svenska verksamheter. För att behålla medarbetare och hantera en komplett styrmix behövs tydliga mål och tydlig kommunikation (Cäker, 2013).

Vi har ledsagats mot ett litet företag som under 20 års tid har haft en hög avkastning på totalt kapital sett till resten av stålindustrin (Jansson, 2012), vilken är den bransch som företaget är verksamt inom. Avkastningen på totalt kapital har de senaste fyra åren varit konkurrenskraftigt stark, jämfört med åtta andra bolag inom liknande område med ungefär lika många medarbetare. Den genomsnittliga avkastningen på totalt kapital hos de åtta

jämförda företagen har under de fyra åren varit 11 % och vårt företags avkastning är strax över 19 % (Bilaga 4). Företaget vi skall undersöka är Nolans Mekaniska AB (hädanefter benämnd Nolans), beläget i Alingsås. Under en föreläsning av doktoranden Christian Jansson, våren år 2013, på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, väcktes vårt intresse för detta företag. Jansson berättade i samband med en kurs inom organisation och ledarskap om detta företag som hade ovanligt hög lönsamhet, och Jansson bidrog med olika teorier om vad detta kunde bero på, däribland deras belöningsystem. Efter att ha läst mer om belöningsystem under kandidatkursen i redovisning på Handelshögskolan blev vi mer intresserade av belöningsystems effekter och mindes då företaget Nolans som Jansson pratat om. Vi ville bättre förstå varför företaget varit så framgångsrikt som det varit.

## 1.2. Problemformulering

Svårigheter uppstår vid formuleringen av ett väl fungerande belöningsystem. Detta bör utformas olika för varje företag med hänsyn till branscher, förutsättningar och andra faktorer som är värda att beakta. Det finns tecken på att andra faktorer än de monetära motiverar medarbetare att prestera väl och bidra till ett företags utveckling och lönsamhet. En unik kombination av monetära och icke-monetära förväntas vara en bra kombination för att styra mot uppsatta mål (Arvidsson, 2005).

Vilken kombination av belöningsystemets olika delar, som det mindre stålindustriföretaget har tillämpat, är intressant för oss att undersöka. Det finns ett naturligt intresse att ta reda på hur de som har lyckats väl har gått tillväga för att bli framgångsrika. Ämnesområdet innehåller redan mycket övergripande forskning kring belöningsystem inom andra branscher i andra länder, men specifik forskning om belöningsystems tillämpning i mindre företag i Sverige har varit svårt att hitta.

Jansson (2012) diskuterar olika faktorer som kan vara bidragande till Nolans framgång, men analyserar inte belöningsystemet i detalj. Idag finns det inga mallar för hur små stålföretag skall styras effektivt och ett litet företag som Nolans har inte ett specifikt utformat program för hur belöningsystemets olika delar ska ta form.



### 1.3. Frågeställningar

Som en fortsättning till problemformuleringen har vi utvecklat fyra delfrågor som vi ämnar besvara:

- Hur är belöningssystemet utformat?
- Vilken betydelse har de olika delarna av belöningssystemet?
- Vilka effekter har getts uttryck av belöningssystemet?
- Hur har belöningssystemets utformning implementerats?

### 1.4. Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera och identifiera belöningssystemet hos ett mindre stålindustriföretag och de faktorer som är förklarande till motivation och hög lönsamhet.

### 1.5. Avgränsningar

Vi avgränsar oss till endast ett företag, inom en specifik bransch, för att förstå belöningssystem hos mindre stålindustriföretag bättre.

Som empiriskt underlag har vi en doktorsavhandling av Christian Jansson, publicerad 2012, samt en intervju med VD:n och en intervju med en programmerare hos Nolans.

För att förstå det empiriska underlaget finns det många teorier som kan vidga förståelsen för det som iakttas. Hänsyn tas dock till studiens storlek och vi begränsar oss därför till vår referensram, som innehåller de teorier som vi tycker lämpar sig väl i tolknings- och analysarbetet.

## 2. Referensram

*I detta kapital formas en referensram som är tänkt att utgöra en teoribakgrund med relevanta teorier för denna studie. Inledande beskrivs bakgrunden till belöningar, grundläggande motivationsteorier och sedan diskuteras andra aspekter av motivation. Detta följs av olika former av belöningsystem och därefter belyses kommentarer till belöningsystem samt kompletteras med tidigare beaktningsvärda empiriska studier. Kapitlet avslutas med en summerande modell vilken vi benämner "Vår modell" som kommer att ligga till grund för analysen.*

### 2.1. Bakgrund till belöningars effekt på beteende

Undersökningar av belöningars effekt på individers beteenden har gjorts sedan länge. En av de äldsta studierna i modern tid utfördes av Pavlov (1941) som undersökte hundars och barns förmåga att ändra beteende beroende på den belöning som erhöles. Även om detta är en cirka 75 år gammal studie lägger den grunden för teorin om hur belöningar påverkar val av handlingar. Belöningen är avgörande för uppförandet (Pavlov, 1941).

### 2.2. Belöningsystem i praktiken

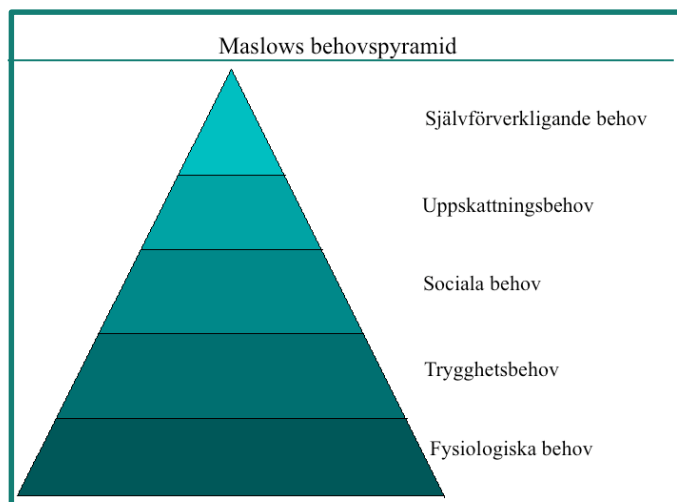
Cäker (2013) skriver att när belöningsystem benämns idag syftar det vanligen på en strategi som företag använder för att påverka effektivitet hos medarbetare. Det finns två typer av belöningsystem idag, formella och informella. De vanligast förekommande är de formella belöningsystemen. Formella belöningsystem handlar om att belöningar ges till dem som uppfyller de prestationer som efterfrågas av företaget. Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell och Sjöstrand (2002) säger att medarbetarna i ett formellt belöningsystem enkelt bör förstå belöningars kopplingar till prestation. De ska dessutom kunna lita på att företaget håller sitt ord, annars ger det formella belöningsystemet ingen positiv effekt hos medarbetarna (Smitt et al., 2002). Cäker (2013) belyser att informella belöningsystem syftar till att belöna medarbetarna utifrån deras insatser utan att ta hänsyn till uppfyllda krav på prestationer.

## 2.3. Motivation

### 2.3.1. Grundläggande behovsteori – Maslows behovspyramid

Människor drivs i grunden av fem typer av behov, enligt Maslows behovspyramid (Maslow, 1943). Behoven prioriteras i följande ordning, där de förstnämnda är de mest grundläggande och de senare mindre grundläggande för varje steg: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, uppskattningsbehov och självförverkligandebehov. Maslow menar att behoven är medfödda och instinktsliknande. När tillfredsställelse av de lägre behoven uppnås och personen har utvecklats, det vill säga befinner sig i en förmånlig och trygg miljö, kan utrymme för högre behov skapas och verka motiverande. Fysiologiska behov innefattar att ha tillräckligt med mat och sömn och för att fylla dessa behov behöver individen någon form av lön (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Det fysiologiska behovet syftar även enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) på att personen skall ha en balans mellan arbete och fritidsaktiviteter. De ger fler exempel på hur behoven uppfylls i arbetet. Trygghetsbehovet innefattar att en individ skall känna fysisk trygghet, exempelvis bra arbetsvillkor och fast anställning. Det sociala behovet avser att individen känner tillhörighet och gemenskap på arbetsplatsen. Uppskattningsbehovet innebär att personen skall känna sig uppskattad i arbetet. Det sista behovet, självförverkligandebehovet, bygger på att individen får känsla av kreativitet och utveckling i sitt yrke (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Figur 1 – Maslows behovspyramid  
Modell framställd av författarna.  
Källa: Maslow, Abraham H. (1943)



### 2.3.2. Utvecklande behovsteorier

De grundläggande fysiologiska behov som Maslow demonstrerar längst ned i pyramiden ligger på en alldeles för primitiv nivå för att ge värde i beaktande till frågor kopplade till management, anser Morgan (1999). En förenkling av Maslows behovspyramid presenteras som innefattar tre steg istället för de klassiska fem. Morgan (1999) upprepar kriterierna för de olika stegen men ger samtidigt konkreta exempel till några av dem.

Morgans (1999) första steg sammanfattar kortfattat de två första stegen i Maslows pyramid. Tillgång till luft, vatten och sömn anses ha lika stort värde som lön och trygg arbetsmiljö, därmed benämner Morgan dessa två behovssteg som fysiologiska behov. Behoven menas bidra till att medarbetaren känner sig trygg i sin tillvaro.

Steg nummer två ser till de sociala behoven. Morgan (1999) syftar på gemensamma aktiviteter. Detta skapar starkare relationer mellan medarbetare och därtill en mer solid gemenskap.

Det tredje steget, summerar behov om självförverkligande och uppskattning. Detta uppnår medarbetaren genom att få möjligheten att ta eget ansvar och känna sig bekräftad i arbetet. Enligt Morgan (1999) kommer ett starkt självförtroende leda till att individen är positiv till att lära sig nya saker och därmed ta på sig större utmaningar och då utvecklas ytterligare.

Herzbergs (1974) teorier bygger också på Maslows. Han nämner två faktorer som påverkar medarbetarens relation till arbetet: hygien- och motivationsfaktorn (Herzberg, 1974). Hygienfaktorer är kriterier på arbetsplatsen som måste finnas för att inte göra medarbetaren missnöjd i arbetet, exempelvis lön och ledningens tillsyn. Motivationsfaktorer är faktorer kopplade till medarbetarens arbete som motiverar presterande beteende. Att chefen ger större ansvar eller möjligheter till befordran är två exempel på detta. Motivationsfaktorer är inte dem som håller kvar medarbetaren i jobbet utan det är hygienfaktorer som måste uppfyllas för att medarbetaren inte skall känna missnöje (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Hygienfaktorer är viktiga för att individen inte skall sluta bidra till verksamheten och att motivationsfaktorer skall ha motiverande effekt. En låg lön som inte motsvarar vad medarbetaren förväntar sig gör det mer angeläget att leta efter ett annat arbete som uppfyller förväntningarna (Cäker, 2012).

## **2.4. Stewardship-teoretisk motivation**

Davis, Schoorman och Donaldson (1997) skriver att Stewardshipteorin baseras på antagandet att ledningen har intressen som är i linje med företagsägarnas och därmed agerar på ett sätt som maximerar lönsamheten i företaget. Motivationsfaktorerna hos en steward handlar om självförverkligande och kan liknas med dem som är bland de högre nivåerna i Maslows (1943) behovspyramid. För en steward-ledare har gruppens framgång större betydelse än att

prestera väl själv och därför antas företaget som helhet utvecklas i en positiv riktning. När det är ett långt avstånd mellan ägare och ledning finns det en större sannolikhet att ledningen blir mer självförverkligande och detsamma gäller där individualism är vanligt. Stewardshipteorin tolkas även som ett övergripande synsätt på motivation som gäller alla på en arbetsplats, inte bara ledare (Davis et al., 1997).

## **2.5. Kommunikativ motivation**

En genomgående tanke för att medarbetarna skall förändra sitt beteende, är att de får belöningar utifrån prestationer och att ledningen faktiskt kan ge de belöningar som utlovats. För att ett belöningsystem skall fungera är det viktigt att ledningen gör kontinuerliga analyser, planeringar och engagerade uppföljningar av resultaten (Smitt et al., 2002). Det är också betydelsefullt att tiden mellan önskad prestation från företaget och återkoppling med tillhörande belöning inte blir för lång. Om tiden är för lång förloras kopplingen mellan prestation och belöning vilket innebär att medarbetarnas uppmuntran om att fortsätta med det nya beteendet uteblir (Arvidsson, 2005).

Smitt et al. (2002), visar på att kommunikativ motivation har två grundläggande uppgifter. Att medarbetarna förstår vilka prestationer och resultat som företaget vill ha, är den första. Den andra handlar om att medarbetare ska veta vad belöningen blir vid utfört arbete. Tydlighet är grundstenen, fortsätter Smitt et al. (2002) och det innebär att lyssna, ge förslag och övertyga dem som behöver övertygelse. De bakomliggande motiven till varför man gör det man gör kräver förståelse från medarbetarna. Om de två grundläggande uppgifterna uppfylls, är chansen större att belöningsystemet håller över en längre tid. Kohn (1993) diskuterar vidare vikten av att medarbetarna tydligt förstår vad de bidrar med till företaget och vinsten som genereras på grund av deras insats. För att medarbetare skall förstå vad deras insats tillför, kan en omstrukturering av belöningsystem behöva göras, för att ett mer intressant arbete skall utföras (Kohn, 1993).

Att lyssna på medarbetarna är väldigt betydelsefullt. En medarbetares önskemål, åsikter och behov är viktiga att beakta. Utan detta känner inte medarbetaren ett förtroende och då finns det en risk att prestationerna blir lidande (Backman, 2011).

Informell kommunikation är något som bör förekomma mer. Denna kommunikation syftar exempelvis på att företagsledningen ger uppmärksamhet till medarbetare med önskade beteenden, utan att ge någon ekonomisk belöning. Företag har vanligtvis lite kunskap inom detta område. Slutligen är det viktigaste i kommunikationen att den är god i båda riktningar. Exempel för en bra kommunikation är när en medarbetares meddelande till chefen går fram lika lätt som chefens meddelande till medarbetaren (Arvidsson, 2005).

## 2.6. Inre och yttre motivation

Den inre motivationen definieras som psykologisk och den yttre som ekonomisk. Bolagsledningen bör se vad som motiverar mottagarna och ge dem ett "betydelsefullt jobb att utföra". Medarbetarna ska inte känna sig kontrollerade utan ska kunna styra situationen själva. Inre och yttre motivation beskrivs utifrån en fotbollsmatch. Den yttre motivationen uppstår i tränarens uppmuntrande ord innan matchen men det är den inre motivationen hos spelarna som bidrar till fullföljandet av matchen. Lagkänslan gör att de vill lyckas tillsammans med sina medspelare (McKenna, 2002).

I diskussion kring motivationens betydelse för att behålla medarbetare beskrivs bland annat tre anledningar som förklarar varför en person slutar på ett företag: att ledningen inte visar medarbetaren tillräckligt med uppskattning och stöttning, att medarbetaren detaljstyrs och att det finns brist på utmaningar. Dessa anledningar kan analyseras för att utveckla motivationspolitik i bolag (McKenna, 2002).

Fokus ligger på den interna motivationen och kärnan om vad som egentligen motiverar människan. Det är betydelsefullt att medarbetaren sätter upp egna mål och inte känner sig övervakad och detaljstyrd. Själständighet syftar till en friare arbetsplats där medarbetaren enbart är ansvarig för resultatet, inte vägen dit. Det finns två typer av personligheter, X och I, där den senare typen söker inre motivation och karaktär X som söker främst monetära belöningar. Det bör ske ett skifte från medarbetare med karaktär X till medarbetare med karaktär I. Frågan som ska förstås av medarbetaren är vad meningen med uppgiften är och ledningen bör förstå vad den frågan har för betydelse för medarbetaren (Pink, 2011).

## **2.7. Olika belöningsystem**

Merchant och Van der Stede (2012) beskriver två typer av belöningsformer: monetära och icke-monetära. Dessa belöningsformer i sin tur kan antingen utgå från ett formellt eller informellt system.

### **2.7.1. Monetära belöningar**

Monetära belöningar, vilket innebär finansiella belöningar, syftar på belöningar i någon ekonomisk form. De kan grunda sig på formella eller informella system, men vanligast är formella. Monetära belöningar består bland annat av kortsiktiga belöningar som kan uttryckas som bonus (Merchant & Van der Stede, 2012).

#### **2.7.1.1. Bonus som kortsiktig belöning**

Belöningar i form av pengar som grundar sig på prestationer som pågått under mindre än ett år kallas vanligen för bonus. Medarbetarens prestation på jobbet bestämmer bonustillägget och ges därför utrymme att påverka sin inkomst. Bonusen kan exempelvis utgöra 30 % av grundlönen eller vara helt bortkopplad från lönen och vara ett extrapåslag (Bonner & Sprinkle, 2002).

### **2.7.2. Icke-monetära belöningar**

Merchant och Van der Stede (2012) beskriver detta som ett upplyftande värde i annan form än pengar. Det kan t.ex. vara att få god "feed-back" på utfört arbete. Företag kan ofta på ett mycket kostnadseffektivt sätt, med icke-monetära belöningar, få medarbetare att finna intresse i sitt arbete och vara mer effektiva på ett sätt som tillfredsställer företaget. Utmaningen är för företaget att komma på något som ses som belöning, och detta menar Cäker (2013) kan syfta på att medarbetaren ska ges möjlighet att komma med egna tankar och idéer, få utökade ansvarsområden eller påverka sina arbetstider.

### **2.7.3. Individ- och gruppbelöningar**

En grupp eller individs införlivade normer och ideal är två starka incitament. Svensson och Wilhelmsson (1988) menar att när vi gör något som strider mot gruppens moral kommer vi troligen plågas av negativa känslor och skuld. Sociala incitament inkluderar medverkandet

och identifikation. En medarbetare påstås göra det som leder till positiva reaktioner från gruppen (Svensson & Wilhelmsson, 1988).

Belöningar kan utgå som individ- och gruppbaseade. En nackdel med kollektiv belöning är att den ger belöning för gruppens sammanlagda beteende och kan därmed skapa felaktiga bedömningar av individer. De som inte har bidragit får belöning ändå, ett dilemma som kallas för "free-rider-problematiken". En nackdel med individbaserad belöningar är att det kan uppstå rivalitet mellan medarbetare om de vill bli favoriserade av ledningen. För att undvika detta i en tävlingsinriktad organisation underlättar det att använda kollektiv belöning. Moralen och kamratlighet i gruppen höjs när de gemensamt arbetar mot ett mål som eftersöks av alla. Gruppbelöningar kan baseras på resultatmått som speglar hela gruppens prestationer men samtidigt se till de faktorer som individen har möjlighet att påverka inom gruppen. Kollektiva belöningar och den individuella belöningen kan därefter baseras på de gemensamma belöningar som helhet. Detta kan vara en lösning på problematiken (Arvidsson, 2005).

## **2.8. Kommentarer till belöningsystem**

Monetära belöningar ger högre effekt på kort sikt och belöningar upphör vanligen vid fallande vinst eller liknande. Då effekten av belöningar uteblir uppstår istället en kostnad för företaget. Monetära belöningar skapar en sorts förändring och inriktning av arbetet men inte någon verklig inre motivation. Personer som inte förväntar sig någon monetär belöning utför ett bättre arbete än de som förväntar sig någon ytterligare ersättning. Om individen inte presterar utifrån uppsatta kriterier för bonus ses detta som ett straff av medarbetaren. Detta innebär att en större möjlig bonus kan i motsats verka som ett större straff vid ett misslyckande att inte nå nivån (Kohn, 1993).

Om det sätts för höga mål kan medarbetare drabbas av "myopia", ett tänk som har en kortsiktig form där fokus ligger på närliggande uppsatta mål. Exempel på detta är när medarbetaren utför handlingar som enbart har som uppgift att uppfylla kriterier för bonus. En kortsiktig, ogenomtänkt belöning, kan skapa incitament för medarbetare att drivas av "myopia" och skada företaget (Merchant & Van der Stede, 2012).



## 2.9. Tidigare empiriska studier

Arvidsson (2005) utför två fallstudier under ett års tid varav en av dessa är på ett sjukhus där det fanns effektivitetsproblem samt hög personalomsättning och en studie på ett livförsäkringsbolag där bonussystemet inte gav något positivt resultat. För att företag skall vara effektiva och överleva i längden är de beroende av motiverade medarbetare och de behöver motiveras i riktning så att verksamhetens mål blir uppfyllda. Utformningen av ett belöningsystem är en komplex fråga för många företag eftersom omständigheterna skiljer sig avsevärt åt efter situation och behov. Slutsatsen är att belöningsystem som har genomtänkt utformning efter mottagarens behov och syfte, kan bidra till effektiv styrning. En kombination av finansiella och icke-finansiella mått förväntas komplettera varandra bra (Arvidsson, 2005).

Som tidigare diskuterats belyser Herzbergs (1974) tvåfaktors-teori hygienfaktorer samt motivationsfaktorer som förklarande variabler till medarbetares motivation och tillfredsställelse i sitt arbete. Basset-Jones och Lloyd (2005) undersökte om dessa faktorer var relevanta vid tiden för studien år 2005. Slutsaten efter denna empiriska studie visar de motiverande faktorer som Herzberg förklarade i sin studie förespråkas som motiverande även av författarna, och beskrivs ge upphov till inre motivation hos medarbetare. En ytterligare slutsats som görs är att relationerna mellan chefer och medarbetare är viktiga för att bidra med nya idéer till organisationen.

Aaron Antonovsky (2005) utför på 1960-talet en studie på kvinnor som överlevde koncentrationsläger under andra världskriget. Antonovsky kom fram till att en individs känsla av sammanhang är avgörande för att hantera olika typer av utmaningar och att tre komponenter samspelar för att uppnå detta. Komponenten meningsfullhet är, enligt Antonovsky (2005), den viktigaste komponenten men begripligheten är grundläggande för att individer ska uppfatta meningsfullhet. Modellen har på svenska översatts till KASAM (Känsla Av SAMmanhang) och de tre komponenterna syftar på att nedanstående känslor uppfylls:

- Begriplighet och förutsägbarhet av vad som händer i en persons omgivning
- Hanterbarhet av händelser genom att känna att det finns tillräckligt med kapacitet
- Meningsfullhet i arbetslivet genom att utmaningar känns meningsfulla

## 2.10. Vår modell

Utifrån referensmaterialet är vår intention att hitta samband mellan nämnda teorier och formulera en modell som kommer att ligga till grund för vår analys och slutsats.

För att skapa ett motiverat beteende krävs det att individen känner att ett behov uppfylls. (Pavlov, 1941). Belöningsystems funktion idag är att motivera arbetare till produktivitet (Cäker, 2013). Motivation kan dock grunda sig utan ett belöningsystem och böttna i naturliga intressen hos en individ (Pink, 2011).

Vad som är av värde för medarbetaren beror helt på vem det är och i vilket steg i livet personen befinner sig i. Att lönen är godkänd och att arbetsmiljön är trygg för medarbetaren är inte något som ses som en belöning av teoretikerna Maslow (1943), Morgan (1999) och Herzberg (1974), utan snarare som ett måste för att behålla medarbetaren på arbetsplatsen.

Kritiken som riktats mot belöningsystem som helhet är att många system inte leder till någon riktig motivation, utan bara korta prestationsökningar. Detta i sin tur leder till missnöje vid ouppfyllda bonusnivåer och liknande. För att motivation skall vara långsiktig behövs ett inre motiv (Kohn, 1993), vilket även Pink (2012) och McKenna (2011) betonar.

För att skapa nöjda medarbetare som är hängivna och lojala mot företaget diskuteras andra verktyg än monetära belöningar och en klapp på axeln. Ett hållbart och lönsamt belöningsystem kräver, förutom en bra ersättningsgrund, en god kommunikation mellan ledning och medarbetare (Cäker, 2013). Vidare är motivationsgrundande åtgärder för medarbetarna i form av fastställda utvecklingsmöjligheter, möjligheter till självförverkligande, gemenskapsuppbyggande och uppskattning av utfört arbete minst lika viktiga för att skapa långsiktigt motiverade medarbetare och ett eventuellt framgångsrikt företag (Morgan, 1999).

I vår modell är motivation den beroende variabeln, medarbetare och chefer de oberoende, eftersom det är behovet hos medarbetaren som motiverar prestation (Patel & Davidson, 2003).



Figur 2 - Modell av vad som kan motivera i ett litet industriföretag.  
Framställd av författarna.

## 3. Metod

*Metodkapitlet beskriver vår forsknings- och datainsamlingsmetod samt hur proceduren såg ut vid val av företag och respondenter. Därefter följer vårt tillvägagångssätt inför och under intervjuerna. En diskussion kring validiteten av studien görs och kapitlet avslutas med kritik som kan riktas mot vår metod.*

### 3.1. Forskningsmetod

Syftet med denna rapport är att analysera ett specifikt bolag, Nolans, i Alingsås, har en hög avkastning på totalt kapital, vilket enligt Jansson (2012) delvis beror på delar av belöningsystemet. För att göra detta har vi använt en kombination av deduktiv och induktiv metod. Metoderna beskrivs av Patel och Davidson (2003) och innebär att vi studerat relevanta teorier och tidigare empiriska studier för att på detta sätt uppnå en högre grundkunskap för att konstruera en relevant intervjumall. Mallen användes senare när vi utförde en empirisk studie och därefter konstruerade vi den definitiva referensramen där relevant teori inkluderades som kunde kopplas till det empiriska underlaget. Denna studie är en kvalitativ fallstudie av ett företag och lämpar sig väl vid en djupdykande och undersökande studie, enligt Patel och Davidson (2003).

För att utföra denna kvalitativa studie genomfördes en intervju med VD:n och en programmerare på Nolans. Det empiriska materialet från intervjuerna har senare kompletteras med material från Janssons avhandling (2012). I analysen diskuteras därefter materialet från empirin med stöd av referensramen och i det sista kapitlet presenterar vi slutsatserna som framkommit genom studien och analysen.

Studiens frågeställningar skall besvaras och svaren skall vara lätta att förstå. Ohlson (2011) förespråkar kortfattade och tydliga undersökningsarbeten vilket tas i beaktning, samtidigt som vi med hänsyn tagen till uppsatsens och kursens omfattning undviker att skapa för breda frågeställningar.

## 3.2. Datainsamlingsmetod

Patel och Davidson (2003) kategoriserar olika typer av data, primärdata och sekundärdata. Primärdata i den här studien är intervjuer och sekundärdata är avhandlingen skriven av Jansson, årsredovisningar, teorier, artiklar och tidigare empiriska studier utförda inom det relevanta området.

Bibliotekarien vid ekonomiska universitetsbiblioteket i Göteborg hjälpte oss med datainsamlingsarbetet och att använda rätt söktermer samt söka i relevanta databaser. Det blev tydligt att utbudet på tidigare empiriska studier om belöningsystem i stålindustrier var begränsat.

I databasen Retriever Business studerades årsredovisningar för berörda företag, för att jämföra relevanta nyckeltal och företagsinformation. Sökmotorn Google Scholar och Business Source Premier användes för att söka efter publicerad forskning och artiklar. Några av sökorden vi använt är: reward system, bonus, motivation, intrinsic motivation och communication. Universitetsbibliotekets databas av tidsskrifter användes för att hitta relevanta artiklar i tidsskrifterna Harvard Business Review, The American Economic Review, Psychological Review, European Accounting Review och Academy of Management Review.

### 3.2.1. Val av företag och respondenter

Jansson (2012) studerar i delar av sin avhandling belöningsystemet som används hos Nolans. Under delkursen Organisation och Ledarskap i februari år 2013 på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet föreläste Jansson om sin avhandling. Genom detta väcktes vårt intresse för stålindustrin och specifikt företaget Nolans. Nolans är verksamt inom stålindustrin vilket är en ny bransch för båda författarna och därför var det intressant att utforska och bekanta oss inom denna bransch för att utveckla vårt kunskapsområde. Jansson (2012) diskuterar vidare belöningsystemets inverkan på Nolans, vilket väckte intresset för att utforska belöningsystemet på ett mer ingående plan. Intentionen med denna fallstudie blev således att analysera hur deras belöningsystem ser ut, fungerar och hur dess utformning växt fram. Vi jämförde total personalkostnad per medarbetare och räntabilitet på totalt kapital med åtta liknande företag inom stålindustrin. Anledningen var att säkerställa att inte lönenivåer påverkar resultatet av vår studie ansågs det relevant att undersöka dessa siffror (Bilaga 5). Då Janssons (2012) avhandling var två år gammal skulle det kunna vara så att det skett

förändringar i lönsamheten därmed var det även betydelsefullt att se över siffror om räntabilitet på totalt kapital (Bilaga 4).

För att få en så tydlig och korrekt inblick i arbetssättet som möjligt på Nolans mekaniska tillfrågades VD:n direkt om medverkan. Den position han besitter förutsätter djup kunskap om ämnet. Han har möjlighet att påverka företaget och står för stor del av utförandet av belöningar. En medarbetares synvinkel på belöningssystemet önskades också då medarbetaren är belöningssystemets fokus. Vid tidpunkten för intervjun valde VD:n en medarbetare som var tillgänglig för en längre intervju. Respondenterna och majoriteten av medarbetarna är män vilket är relevant att ha i åtanke om jämförelser utförs mot andra företag.

### **3.2.3. Val av intervjumetod**

Intervjumetoden följde en låg grad av standardisering och strukturering. Detta innebar att respondenten fick stor möjlighet att tolka frågorna på eget sätt och utrymme för breda svar fanns. En antal frågor förbereddes med den tillhandahållna informationen från Janssons avhandling (2012) samt relevant litteratur. Frågorna var anpassade och utformade utefter respondenten. En intervjumall med följdfrågor användes som grund och gav utrymme för öppna svar vid intervjuerna, vilket var uppskattat (Patel & Davidson, 2003).

Intervjumallen skickades med e-post till respondenterna så att skulle finnas en möjlighet att reflektera över frågorna innan intervjuerna. Intentionen att ha intervjuerna ansikte mot ansikte har sin grund i möjligheten att kunna utläsa kroppsspråk och även eftertanke i svaren, samt att ge följdfrågor baserade på den känsla som respondenterna kan uttrycka (Patel & Davidson, 2003).

## **3.3. Genomförande av intervjuer**

Företaget bjöds på fikabröd för att ge positiva känslor av vårt besök och skapa öppenhet. Vid intervjuns start redogjordes bakgrund och syfte med uppsatsen och även Janssons (2012) intryck som beskrivits i doktorsavhandlingen. Frågor ställdes om respondentens bakgrund och övergripande tankar kring arbetet. Därefter följde mer syftesinriktade frågor med anknytning till uppsatsen. Det var av vikt att tiden som avsattes till intervjuerna var tillräcklig så att en komplett helhetsbild skulle kunna uppfattas. Intervjun avslutades med besök i verkstaden där Nolans praktiska vardag kunde beskådas och upplevas.

För att få mer korrekta och uppriktiga svar genomfördes intervjun i en miljö där intervjuobjekten kände sig bekväma, på Nolans kontor, bredvid verkstaden. Intervjuerna utfördes av båda författarna vid samma tillfälle. VD:n och programmeraren intervjuades var för sig. VD:n ville inte att intervjuerna skulle spelas in, men detta sågs positivt från oss då ljudupptagning kunde påverka stämningen och spontana svar kunde utebli (Patel & Davidson, 2003).

Under intervjuerna förde en av författarna löpande anteckningar i kronologisk ordning för att registrera svaren och den andra författaren styrde till viss del intervjun och gjorde viktiga observationer av bl.a. kroppsspråk, gester och stämningsuttryck (Patel & Davidson, 2003). Anteckningar studerades i efterhand gemensamt av författarna för att motverka eventuella missförstånd vid bearbetningen av materialet.

### **3.4. Empirisk metod**

Referensramen var inte färdig när vi träffade Nolans VD och programmeraren för intervjuer. Detta resulterade i att frågorna som vi fick besvarade, förändrade vår forskningsingång och därmed även referensram. Vi önskade intervju doktoravhandlingens författare, Christian Jansson, för att samla mer empiriskt material och som ett ytterligare steg i validitetsprocessen. Jansson hade inte möjlighet att medverka på en intervju och hänvisade oss till en bekant till honom som är verksam som docent på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Mikael Cäker. Han träffades vid ett möte för att diskutera materialet från de utförda intervjuerna. Nolans hade inte möjlighet att medverka vid ytterligare intervjuer. Cäker föreslog därför att Janssons avhandling skulle användas som en stor del av det empiriska materialet.

Vi har under tiden som denna uppsats bearbetats träffat en annan uppsatsgrupp vid upprepade tillfällen i seminarieform och där diskuterat innehållet i våra uppsatser och relevanta teorier. Båda skrev om belöningsystems tillämpning hos små-medelstora företag, kategoriserade inom SME-begreppet (small and medium-sized enterprises). En del av de artiklar och empiriska studier som används i referensramen används i båda grupperns uppsatser och kan förklaras med att dessa valda teorier passar väl in med det som båda skriver om.

### **3.5. Omstrukturering av forskningsingång**

När arbetet inleddes var fokus inställt på att studera Nolans monetära belöningsystem och de icke-monetära inslagen. Under arbetets fortskridande visade det sig dock att den icke-monetära delen av belöningsystemet fyllde en större roll än förväntat. Genom ett rationellt och aktivt val omformulerades referensramen och frågeställningarna. Intervjuerna visade på andra intressanta dimensioner som vi ansåg vara relevanta att analysera mer ingående. Det egna ansvaret och kommunikationen bland medarbetarna blev tydlig och studerades närmare. De delar av referensramen som mest lämpligen kunde knytas samman till dessa dimensioner utreddes. Inriktningen mot det monetära belöningsystemet, bonussystemet, skiftades mot mer icke-monetärsinriktad forskning där relevant litteratur och tidigare studier noga valdes och resulterade i "vår modell", som återfinns i slutet av referensramen.

### **3.6. Validitet och reliabilitet**

En kvalitativ studies process skall genomsyras av hög validitet för att vara väsentlig (Patel & Davidson, 2003) vilket vi har eftersträvat genom att hålla oss till våra forskningsfrågor. Vi har under processens fortlöpande sökt relevant litteratur, samtidigt som vi varit kritiska vid datainsamlingen av information. Intervjuerna utfördes på plats i Nolans lokaler, av båda författarna, så att intryck, gester och känslor lättare kunde fångas upp (Patel & Davidson, 2003). Då det inte gavs möjlighet att spela in intervjuerna och transkribering således inte var möjlig, kan detta ses som ett hinder i validitetsbedömningen. Resultatet av att inte spela in intervjuerna kan innebära att svaren blir mer uppriktiga. Inom kvalitativ forskning kan det vara svårt att få en hög reliabilitet då det vanligtvis är ett mindre antal intervjuer som görs i en studie (Patel & Davidson, 2003).

Nolans ska senare få ta del av resultatet och slutsatserna som dras och har därmed möjlighet att verifiera eller avfärda det som framkommit i studien. Detta kallas kommunikativ validitet och syftar på att studien får återkoppling, enligt Patel och Davidson (2003).

För att återspegla en mer objektiv bild av företaget ställdes frågor till en programmerare och Janssons (2012) avhandling studerades ingående då det fanns mycket intressanta uppgifter i att studera. Ett ytterligare validitetssteg var att diskutera intervjumaterialet med Mikael Cäker, som är insatt i belöningsystem och bekant med Nolans, genom Janssons avhandling.

Avsikten har varit att skapa fler dimensioner av trovärdighet för läsaren (Patel & Davidson, 2003).

Då denna studie enbart undersöker ett litet företag i en särskild bransch kan vi inte dra generella slutsatser utifrån resultatet. Det bidrar till att den externa validiteten blir lägre och tillämpningen av våra slutsatser på andra bolag blir svårare (Bell & Bryman, 2005). Generaliserbarheten i vår studie hade blivit större om vi genomfört observationer och enkätundersökningar för att få en mer heltäckande bild av företaget (Patel & Davidson, 2003).

### **3.7. Metodkritik**

Frågorna till intervjun skickades i förväg till respondenterna vilket har skapat möjlighet för respondenter att förbereda sig på berörda delar. När respondenter får tid att fundera på olika delar kan det vara positivt och negativt. Svaren kan därmed bli mer detaljrika men även vinklade. Röstinspelning undanbads vilket lägger ett stort ansvar på författarna av denna fallstudie då ingen transkribering kunde genomföras. Nolans har inte haft möjlighet att delta vid fler intervjuer och vi har inte haft möjlighet att göra fler observationer. Enligt Patel och Davidson (2003) hade det styrkt resultatet och höjt validiteten och reliabiliteten att ha fler samtalsintervjuer i vår studie.



## 4. Empiri

*Empirikapitlet inleds med presentation av företag och beskrivningar av respondenter. Därefter sammanfattas respondenternas svar kopplade till tre områden; belöningsystem enligt Nolans, olika typer av belöningsystem och kommunikation.*

### 4.1. Presentation av företag

Nolans startades år 1981 i samband med att stålindustriföretaget Stabil gick i konkurs. Stabil var en mekanisk verkstad, på samma sätt som Nolans skulle komma att bli. Tre tidigare medarbetare från Stabil valde att starta Nolans. Vid uppstarten var det tio personer som arbetade på bolaget, en stor skillnad jämfört med Stabil som hade cirka 90 medarbetare inom koncernen. Idag har Nolans totalt 18 personer anställda. Nolans specialiserar sig på olika bearbetningsarbeten i stål och metall och är främst en legoleverantör (Götberg, Roger., intervju på Nolans verkstad, 17 november, 2014).

Sedan ett år tillbaka har Nolans en ny ägare, Patrik Johansson, som tidigare var produktchef för en av deras största och närmaste kunder, Duniform AB. Han slutade för några år sedan på Duniform AB och startade ett eget företag i Malmö, Solserv AB. Idag äger han fortfarande detta företag samtidigt som han är ägare för Nolans (Götberg, Roger., intervju på Nolans verkstad, 17 november, 2014).

### 4.2. Introduktion av intervjuer och doktorsavhandling

Roger Götberg, som idag är VD, följde efter som plåtslagare från Stabil när Nolans startades. Sedan år 1981 har han hunnit pröva olika arbetsuppgifter. Efter att ha varit plåtslagare blev han verkstadens programmerare. Innan han blev VD i augusti 2013 var han produktionschef under lång tid. Då han varit med från start har han fått en djup inblick i det vardagliga arbetet hos Nolans och därtill en stark helhetsbild. Kunskapen om vad som värderas av medarbetare har han tagit med sig från sin tid som verkstadsmedarbetare.

Mattias Agneskans har arbetat heltid på Nolans hela sitt yrkesverksamma liv i nästan 20 år. Han startade som stansare men tog sedan över Götbergs arbete som programmerare när

Götberg började som produktionschef. Agneskans gör idag de ritningar och mallar som används vid tillverkan av delkomponenterna.

Doktorsavhandlingen skrevs av Christian Jansson under två års kontakt med Nolans verkstad och publicerades år 2012. Han fick möjligheten att intervjua mer än hälften av medarbetarna och med detta underlag skrev han en omfattande och intressant avhandling.

### **4.3. Belöningsystem enligt Nolans**

#### **Roger Götberg**

När belöningsystem kommer på tal känner inte Götberg sig helt bekväm med uttrycket. Han kommer dock att tänka på deras bonussystem när han hör ordet, men det är inget han till vardags kallar för belöningsystem. Ordet belöningsystem har inget annat namn på arbetsplatsen.

#### **Mattias Agneskans**

Belöningsystem, utan att heller känna igen sig i ordet, får honom att tänka på bonussystemet. Andra förmåner som finns på företaget i form av kvällsaktiviteter är exempelvis bowling och besök på Alingsås handbollslags hemmamatcher, men han anser inte att dessa ingår i något belöningsystem.

### **4.4. Olika typer av belöningsystem**

#### **4.4.1. Det monetära belöningsystemet – bonussystemet**

##### **Avhandling**

Bonussystemet infördes bara några år efter starten av Nolans (Jansson, 2012). Tanken med bonussystemet, från ledningens sida, var att visa uppskattning till medarbetarna och att få dem att känna att de positiva resultaten var deras förtjänst. De intervjuade medarbetarna i avhandlingen bekräftar att de genom bonussystemet känner en stor medvetenhet om att sköta sina arbeten väl.

Bonussystemet, påstås vara den största kopplingen mellan motivation och förmåner, enligt Jansson (2012). En svetsare säger att det är tack vare den årliga bonusen som utgår till

medarbetarna, att alla hjälper till och jobbar mot goda resultat för Nolans. En plåtslagare håller med svetsaren och menar att bonusen bidrar till att medarbetarna tar mer ansvar för sina egna och kamraters arbeten då företagets resultat är avgörande för bonusen. Om medarbetaren gör bra ifrån sig finns det insikt om att det finns positiva effekter av detta i framtiden, fortsätter plåtslagaren.

### **Roger Götberg**

Bonussystemet är det Götberg kommer att tänka på när belöningssystem nämns. Det uttalade bonussystemet är baserat på bolagets resultat. Bonusen utbetalas vid jul och under ett år med hög ekonomisk lönsamhet kan bonusen motsvara en hel månadslön. Anledningen är att det är medarbetarnas förtjänst att bolaget gör ett positivt resultat, menar Götberg och de ska gynnas när det går bra för Nolans. Systemet är ett gruppbaserat bonussystem som ger pålägg per arbetad timme till varje medarbetare. Incitament för att arbeta övertid skapas eftersom möjlighet för medarbetaren att få ytterligare ersättning finns. Bonusen beror på årets resultat men kan variera i storlek då styrelsen och ägarna bestämmer hur mycket varje arbetstimme skall vara värd.

Vissa år behöver större investeringar genomföras och då förbereder Götberg medarbetarna på att mindre bonus förväntas delas ut. Investeringar och förväntat resultat påverkar hur mycket bonus som betalas ut. Götberg kommunicerar alltid till medarbetarna vad den förväntade bonusen kommer att bli.

### **Mattias Agneskans**

Agneskans berättar att bonusen inte har en betydande roll och att den inte är anledningen till att ha arbetat kvar så länge. Bonussystemet gör att Agneskans blir insatt i hur det går för Nolans och den är ett trevligt inslag när den kommer. Den årliga bonusen har blivit en vana men nu när företaget fått en ny ägare råder det osäkerhet kring hur bonussystemet kommer att se ut.

## 4.4.2. Icke-monetära belöningar och gruppbelöningar

### Avhandling

Jansson (2012) uppmärksammade snabbt att anställningstiden var hög bland medarbetarna. Det kunde förklaras av andra förmåner och satsningar på medarbetarna som fanns på arbetsplatsen. Förmåner och dessa satsningar visade sig inte vara något som ledningen betonade i intervjuerna utan var något som lyftes fram under samtal med medarbetarna.

Kundtillfredsställelse är en viktig del i Nolans verksamhet (Jansson, 2012). Många av deras kunder förväntar sig hög kvalitet på Nolans produkter samtidigt som Nolans är kända för att leverera inom tidsramen. För att göra kunden nöjd och leverera i tid krävs skickliga medarbetare, eftersom majoriteten av arbetet är resultat av deras hantverk. I mitten av 1980-talet införde ledningen, samtidigt som bonussystemet, olika typer av personalförmåner, som ett verktyg för att behålla och motivera sina medarbetare. Ledningen införde sociala aktiviteter efter arbetstid för att kunna umgås mer med medarbetarna och skapa gemenskap. En årlig tipspromenad blev den första aktivitet utanför arbetstid som arrangerades. Ägarna, ledningen och medarbetarna cyklade tillsammans runt Alingsås där olika depåstopp med tillhörande mat och andra förfriskningar var planerade under tipspromenadens gång.

När de nya ägarna övertog år 1998 kompletterades personalförmånerna med exempelvis bowlingkvällar, ishockeyresor till Göteborg, läktardeltagande på Alingsås handbollsklubbs hemmamatcher och restaurangbesök (Jansson, 2012).

Nolans har vid flera tillfällen bjudit med sina medarbetare på resor utomlands, för att fira ett jubileum. Företaget stod för alla kostnader som fanns i samband med resan. Aktiviteter anordnades i linje med de intressen som fanns bland medarbetarna. Plåtslagaren säger att resorna uppskattades mycket. I samband med 25-års-resan tilldelades även de som varit på företaget i 25 år, en check på 10 000 kronor.

Det sociala engagemanget sträcker sig även till privata sammanhang. En medarbetare nämner att när han genomgick en svår skilsmässa blev han hembjuden på middag hos en av ägarna. I en annan vårdnadstvist var ägarna också involverade och stöttade medarbetaren. Liknande historier berättas av andra på arbetsplatsen och i avhandlingen sammanfattar Jansson (2012) detta som ett tecken på oerhörd lojalitet från ledning och att hela verkstaden känner att

företaget finns där och ställer upp i svåra situationer. Jansson beskriver de första ägarna som “föräldragestalter”. De efterträdande ägarna menas ha tagit till vara på den generositet som de första ägarna hade instiftat. Den senaste ägaren nämns inte i avhandlingen då den skrevs innan överlåtelsen ägt rum.

## **Roger Götberg**

Två faktorer, som differentierar Nolans, är leveranspunktighet och flexibilitet, vilka medarbetarna är väl medvetna om. Det krävs ibland övertid för att hålla utsatta leveransdatum mot kunder. Medarbetarna blir då införstådda med situationen och ombedda att arbeta övertid. När övertid krävs får dessa fördelas av medarbetarna på dagar som passar dem. Några väljer att arbeta övertid en lördag. De får då högre ersättning jämfört med om de väljer en vardag. Denna valfrihet lägger ansvar på medarbetarna.

Varje medarbetare kontrollerar sitt arbete när det är färdigt och många medarbetare är stolta över det arbete de utför. När personer söker anställning som t.ex. svetsare ger Götberg ett svetsningsprov till kandidaterna. Uppgiften är att svetsa ihop en kub av sex stycken metallkvadrater och slipa kanterna för att göra svetsningslinjerna så osynliga som möjligt. Kandidatens potential syns tydligt och svaret om det är en skicklig hantverkare eller inte framträder och det bidrar till en yrkes stolthet för dem som klarar provet.

Uppskattning av medarbetarna är en viktig grundsten. När någon gjort något särskilt bra ska återkoppling ges snabbt på detta genom ett muntligt beröm och en “klapp på axeln”. Götberg menar att det är viktigt att visa uppskattning samt ge beröm då det bygger upp yrkes stoltheten ytterligare. Det är viktigt att medarbetarna känner delaktighet men samtidigt att de klarar att vara självgående.

Götberg nämner mindre aktiviteter som exempelvis bowlingkvällar och julbord där bolaget står för alla kostnader. Tidigare har medarbetarna åkt utomlands vid speciella tillfällen, bland annat nämns en jubileumsresa. I år ska ett julbord tillagas tillsammans, som företaget betalar. Ett stort gemensamt intresse är fiske, och till följd av detta anordnas fiskeresor som sponsras helt av Nolans. Det finns gratis frukt att tillgå i lunchrummet och medarbetarna kan ta en frukt och växla några ord med en kollega i verkstaden. Götberg betonar “frihet under ansvar” och

medarbetarna ansvarar själva för att arbetet blir gjort. Alla är medvetna om konsekvenserna för pågående projekt och vinst, om det blir en för passiv stämning.

När företaget gör aktiviteter tillsammans brukar medarbetarnas partner i regel inte följa med. Götberg menar att om medarbetare tar med sina partners uppstår en splittring bland kollegorna. Det är naturligt att alla vill lära känna nykomlingarna och då glider snabbt "vikanslan" iväg.

Götberg ger exempel på städdagar på arbetsplatsen där det ses naturligt att göra dem roligare. Han tar då med en grill och agerar grillmästare så att medarbetarna kan komma och äta en korv med bröd under tiden de städar.

Konsekvenser av "free-rider-effekter", på grund av mängden gruppbelöningar, är inte något som märks av i verkstaden enligt Götberg. När någon har ett problem hjälper medarbetarna alltid varandra.

Götberg framhäver att företagets framgång främst kan förklaras av att Nolans har en familjeliknande gemenskap. Alla sköter allt tillsammans, det finns ett bra samarbete mellan alla samt god förståelse och stolthet för det som tillverkas. Verkstadsarbetare som skall tillverka en vara åt en viktig kund får vanligtvis besöka kunden vilket skapar ett större engagemang hos medarbetaren. Hos Nolans har medarbetarna förståelse av vad deras arbeten innebär och det leder till att de tycker att deras arbetsprestation har betydelse.

## **Mattias Agneskans**

Anledningen till att Agneskans har stannat så länge är för att det finns en familjekänsla på Nolans. De som jobbar där har liknande intressen. Agneskans uppskattar fiskeaktiviteterna och vet att många andra gör det också.

Idag är Agneskans Key Account Manager för SAAB:s radioutrustningsenhet. Denna befattning fick han efter att ha varit kontaktpersonen mellan Nolans och SAAB under en längre tid. Agneskans antyder på att jobbet känns roligare med en sådan uppgift. Han tycker det är kul att ha blivit länken mellan företagen och att ha fått utvecklas i arbetet och som person.

Agneskans berättar att hans arbete är flexibelt. Under dagen är han inte direkt bunden till sitt skrivbord och han har möjlighet att göra en avstickare om han vill. Det viktiga i sammanhanget är att hans arbetsuppgifter blir utförda och han känner att ledningen litar på honom och inte har behov att övervaka honom eller hans arbete.

## **4.5. Kommunikation**

### **Roger Götberg**

Nolans har ofta kunder med höga kvalitetskrav på slutprodukten och kunden är beredd att betala för den kvalitet Nolans är känd för. Kommunikationen har en stor betydelse i arbetet då nivån på arbetet som ska hållas beror på medarbetarnas prestationer. För att medarbetarnas prestationsnivå ska vara hög behöver kommunikationen vara tydlig i båda riktningar.

Götberg vill att produktionen hellre skall visa perfekta resultat än att vara snabb och bristande. Den som inte gjort ett bra jobb, blir aldrig utskälld. Götberg diskuterar hellre alternativa metoder med medarbetaren som kan resultera i mindre fel och bättre utfört arbete. Det viktigaste är att individen verkligen ska förstå varför Götberg kräver felfria resultat. Det är viktigt att medarbetarna förstår att de har Götbergs fulla förtroende. Varje medarbetare är expert i sitt arbete och det respekteras. Nycklarna med att ge kritik är att den ska vara konstruktiv, bidra till en utvecklande dialog mot förbättring och att medarbetarens synpunkter ges utrymme. De tre nycklarna skapar tillsammans långsiktig högre effektivitet. Det ses med motvilja mot att gå in och detaljstyra medarbetarna.

Götberg värderar sina medarbetares kompetens högt och arbetet i verkstaden läggs till viss del upp av medarbetarna själva. Sedan Nolans startade har alla medarbetare en dagbok där de antecknar vad de gjort under dagen, hur lång tid momenten tagit och hur mycket de har producerat, för att ge dem själva överblick och kontroll. I dagboken kan ledningen snabbt se hur effektiva medarbetarna varit och se om priset för en produkt behöver ökas eller minskas.

Nolans tillverkar delar åt ett företag i Göteborg, Arcam. Det planeras att alla berörda medarbetare, som ska utföra arbetena, ska få besöka Arcams fabrik i Mölndal. Arcam tillverkar 3D-skrivare som innehåller Nolans komponenter. Anledningen med besöket är att skapa förståelse för det som tillverkas där och medarbetarna blir därmed mer produktiva. Varför olika delar behöver särskilda former kan inte förklaras bättre än att låta medarbetarna

se den direkta användningen av Nolans färdiga komponenter i sitt sammanhang. Götberg berättar att Arcam är verksamt i främst implantatindustrin och flygindustrin. De tillverkar bland annat höftproteser med hjälp av 3D-skrivaren. När medarbetarna vet vad deras arbete har för effekt blir det mer meningsfullt att utföra arbetet och arbetsglädjen ökar. Medarbetarna kan stolt berätta vilka typer av produkter som deras insats har bidragit till.

Nolans investerade nyligen i en lasermaskin som skulle styras av en operatör. Nackdelen med maskinen var att den alstrade väldigt mycket värme. Detta blev ett problem för operatören, vilket Götberg förstod. Han ordnade installation av ett ventilationssystem men lösningen var inte tillräcklig under de varma sommarmånaderna och då monterades ett öppningsbart fönster in.

På mötena varje månad kommunicerar Götberg ut uppnådda resultat, arbetade timmar, goda prestationer, nya företagssamarbeten, nya produktserier och rörelseresultat. Han ger även utrymme för frågor och önskemål från medarbetarna. Om en kund är i akut behov av en färdig produkt förklarar Götberg tydligt för medarbetarna hur situationen ser ut och ger en beskrivning till varför de måste arbeta över.

Götberg ser det som en självklarhet att prata med medarbetarna varje morgon innan han går in på kontoret och startar dagen. Han har jobbat på Nolans sedan start och det känns därför naturligt att prata med hans gamla kompisar om arbete och fritid. Under arbetsdagarnas gång finns han alltid i närheten av medarbetarna och han trivs bra på verkstadsgolvet, även om han har mer administrativa uppgifter numera. Medarbetarna har möjlighet att komma in på kontoret och prata. Verkstadsarbetarna uppmuntras att besöka Agneskans när de vill diskutera utseende och utformning av de produkter de gör enligt ritningarna de följer.

Då en tidigare kontakt fanns mellan Götberg och Johansson blev ägarbytet smidigt för bägge parter. Johansson besöker verkstaden någon gång i veckan och samtalar då med medarbetarna när möjlighet finns. Att söka efter nya kontakter, samarbeten samt investeringar är också ett intresse hos Johansson. Ägarna innan Johansson var alltid anträffbara och hade regelbunden kommunikation med verkstadsarbetarna, vilket Götberg beskriver som bra. Det ses dock inte som ett problem att nuvarande ägare inte alltid finns i närheten då de gamla ägarna fortfarande sitter i styrelsen och därmed finns som kommunikativt stöd.



## **Mattias Agneskans**

Agneskans återkommer till familjekänslan under intervjun. Bidragande faktorer till familjekänslan menar han vara medarbetarnas möjlighet att säga vad de tycker och ledningens respekt för dem. Dagböckerna som medarbetarna fyller i efter deras utförda arbeten använder Agneskans för att utforma efterkalkyler. Han är en av de personer som kontrollerar att medarbetarna uppfyller de prestationsmål som är uppsatta. Hans syn på hur en förklarande diskussion ska se ut med en verkstadsarbetare är lik Götbergs. Det är betydelsefullt att det finns en acceptans mot att arbetaren har en skiftande arbetstakt och att den kan förändras över tid. En förstående konversation leder till ett bättre samförstånd och resultat. Ömsesidig respekt finns på arbetsplatsen och värderas högt.

## **4.6. Summering av empiri**

Utifrån intervjuer med respondenter och de berättelser vi läst i avhandlingen uttrycks det en tydlig bild av att olika typer av belöningar är betydelsefulla för att individer skall motiveras i arbetet. De monetära och icke-monetära belöningarna skapar incitament för samtal mellan medarbetarna. Kommunikationen visar sig ha betydelse för gemenskapens uppbyggnad och denna samhörighet gör att medarbetarna tar mer ansvar för sig själva och varandra. Resultatet är som respondenterna antyder, en flexibel organisation med stort eget ansvar där det finns ett tydligt socialt engagemang mellan ledning och medarbetare.

## 5. Analys

*Analyskapitlet summerar författarnas tankar och kopplingar som författarna drar mellan det empiriska underlaget och teorier i referensramen. Samma struktur och områden som fanns i empirikapitlet återfinns här men kompletteras med ytterligare två områden, eget ansvar och flexibilitet samt socialt engagemang. Analysen avslutas med att förklara en teori som vi anser ha stöd av de utredningar som görs i kapitlet.*

### 5.1. Belöningsystem enligt Nolans

Uttrycket belöningsystem känns för Göteborg som ett obekant begrepp. Detta är något vi kan finna förståelse för i ett sådant här sammanhang inom stålindustrin. I akademiska sammanhang har vi upplevt att teoretiker gärna ger samlingsnamn för olika företeelser. Vi uppfattar att ordet belöningsystem kan härledas till olika aktiviteter beroende på vem och vilket företag som resonerar.

### 5.2. Olika typer av belöningsystem

#### 5.2.1. Det monetära belöningsystemet – bonussystemet

På Nolans har naturliga incitament vuxit fram för att ta eget ansvar och kontrollera kollegors arbeten eftersom bonussystemet grundar sig på bolagets totala resultat. Svensson och Wilhelmsson (1988) beskriver hur gruppmentalitet påverkar handlingar och deras syn kan bekräftas utifrån Janssons (2012) avhandling. Verkstaden kan sägas framkallat normer som troligen får medarbetaren som inte följer dem att känna sig utanför. Genom att medarbetarna tar ansvar för varandras arbeten, som svetsaren och plåtslagaren berättar, undviks den så kallade free-rider-problematiken (Arvidsson, 2005). Bonussystemet visar tydlig korrelation med Pavlovs (1941) tankar kring beteendeförändringar kopplade till belöningar. På Nolans uppfattas strävan med bonussystemet vara att medarbetarna skall arbeta mot ett positivt resultat för hela bolaget. Vi ser direkta kopplingar till Davis et al. (1997) som belyser stewardship-forskningen, vilken bygger på att individer strävar bort från det opportunistiska, individuella behovsuppfyllandet och tänker på gruppens optimala alternativ istället.

Göteborg nämner ett tydligt belöningsystem som snabbt kan kopplas till det beskrivna alternativet om bonus, som Merchant och Van der Stede (2012) och Bonner och Sprinkler

(2002) beskriver. Bonusen bygger på prestationer som pågått inom ett år och är separerad från grundlönen vilka båda motsvarar det som Bonner och Sprinkler (2002) nämner. Bonussystemet kan inte sägas vara helt formellt enligt Cäkers (2012) teorier. Det är på ett sätt formellt då det finns vissa mål som ska uppfyllas av medarbetarna, i form av de vardagliga arbetsuppgifterna, alltså utförandet av dagens planerade produktion. Samtidigt uppfyller inte belöningssystemet alla kriterier för ett formellt bonussystem då det varje år inte har en särskild procentsats, utan denna varierar. Varje arbetad timma står till grund för bonusen som utbetalas men då procentsatsen varierar är det inte helt formellt, procentsatsen skulle då behöva vara fast mellan åren, med hänsyn tagen till Cäker (2012). Smitt et al. (2002) påpekar vikten av att medarbetarna kan lita på att bonusen betalas och som Götberg berättar är det inte helt säkert att medarbetarna får ett bonuspålägg varje år. Enligt Smitt et al. (2002) och Kohn (2002) kan negativa effekter uppstå på grund av att bonussystemet inte garanteras varje år. Götberg berättar att han alltid i förväg ger besked om vad bonusen kommer vara men detta sker dock vanligen en gång per år. Det tyder på att han visar på en låg grad av uppföljning och kan enligt Smitt et al. (2002) vara tecken på för långsam återkoppling enligt oss. Vår uppfattning dock är att återkopplingsarbetet som finns ses positivt av medarbetarna men att fler återkopplingar skulle stärka belöningssystemet.

Uppfattningen av bonussystemets betydelse skiljer sig mellan medarbetarna i avhandlingen och Agneskans. Agneskans diskuterar att bonussystemet inte är en avgörande faktor till varför han arbetar kvar och medarbetarna i avhandlingen påstår att den bidrar till ökat engagemang. Vi uppfattar att bonusen kan ha större betydelse än vad som uttrycks i intervjun vi utfört. Vår summering av bonusens betydelse för medarbetarna är att det kan uppstå negativa effekter om den en dag plötsligt togs bort. Vidare ser vi en risk att borttagningen ses som ett straff vilket Kohn (1993) diskuterar. Likt Herzberg (1974) uppfattar vi att bonussystemet har funnits så länge att medarbetarna ser det som en hygienfaktor, alltså en faktor som behöver finnas för att de inte skall bli missnöjda. Hygienfaktorer motiverar inte önskade beteenden men behöver finnas för att motivationsfaktorerna skall ha möjlighet att ge effekt. Vi menar därmed att hygienfaktorn har en indirekt påverkan på motivation till effektivare arbete.

Om medarbetarnas grundlön inte skulle vara tillräcklig för att täcka deras fysiologiska behov, som Maslow (1943) och Morgan (1999) beskriver, skulle bonusen få större betydelse. I ett sådant fall kan den fungera som en behovsuppfyllande faktor och därmed motivera

medarbetarna att prestera (Maslow, 1943), men endast om de varje år kan lita på utbetalad bonus (Smitt et al., 2002).

Bonusen kan skapa naturlig inre motivation för att en medarbetare ska prestera bättre på arbetet. McKenna (2011) beskriver hur ett fotbollslags inre motivation skapas genom att de kämpar mot ett gemensamt mål. Detta gör även medarbetarna här, där alla påverkas av vad bolagets resultat blir och därmed hjälper varandra genom laganda.

### **5.2.2. Icke-monetära belöningar och gruppbelöningar**

De aktiviteter som Agneskans och Göteborg diskuterar tycker de själva inte är belöningar utan uppfattningen är ett engagemang från ledningen som skapar god stämning och uppskattas av medarbetarna. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) är dessa typer av aktiviteter exempel på ett icke-monetärt belöningsystem då det ger mervärde men inte direkta ekonomiska värden till medarbetarna.

Det blir tydligt att det är viktigt med icke-monetära belöningar och att de har inflytande över medarbetarna skriver Jansson (2012). Dessa belöningar som medarbetarna på Nolans får ta del av, julbordet som ett exempel, utgår alltid som en sorts gruppbelöning. Ingen medarbetare får en direkt individuell belöning förutom den positiva uppmuntran som "klapp på axeln" och positiv feed-back. Göteborg och Agneskans diskuterar familjekänslan som finns på företaget. De icke-monetära gruppbelöningar som tillämpas hos Nolans kan enligt Arvidsson (2005) stärka gruppens moral och kamratskap då medarbetarna arbetar mot ett gemensamt mål. Vi ser en tydlig koppling mellan icke-monetära belöningar och familjekänslans uppkomst.

En nackdel med de kollektiva belöningarna är, som redan nämnts, "free-rider-problematiken" (Arvidsson, 2005). Vi ser dock inte denna problematik hos Nolans då medarbetarna ger ett tydligt intryck av stor lojalitet och omtanke gentemot varandra. Den individbaserade rivaliteten som kan uppstå vid individuella mätningar motverkas därmed då Nolans system alltid riktar sig till gruppen. Den individuella prestationen får vanligen bara en positiv muntlig uppmuntran, vilket inte förväntas leda till större grader av rivalitet (Arvidsson, 2005). Förslaget som Arvidsson (2005) ger om en kombination av individ- och gruppbaseade belöningar, för att lösa rivalitetsproblem, är därmed inte nödvändigt.

Med hänsyn tagen till Maslows (1943) och Morgans (1999) teorier menar vi att de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven har uppfyllts för att medarbetarna ska intressera sig för att uppfylla behov längre upp i pyramiden, såsom sociala behov. För att uppfylla det sociala behovet, nämner Morgan (1999) gemensamma aktiviteter som exempel vilka även Nolans har; tipspromenader, idrottsevenemang och bowlingkvällar. Tack vare gruppaktiviteter, vilket det finns ett stort gemensamt intresse för, skapas en naturlig inre motivation till att göra bra ifrån sig, som McKenna (2011) nämner. Likt ett fotbollslag skapas en inre motivation även här, likt den som vi beskriver uppstå i monetära belöningssystem, tack vare de gemensamma intressen och gruppförstärkande aktiviteterna.

Herzbergs (1974) motivationsfaktorer menar vi i Nolans fall motsvaras av de icke-monetära belöningarna. Belöningarna uppfattas som förstärkande i olika sammanhang. Aktiviteter efter jobbet gör att medarbetarna lär känna varandra bättre vilket öppnar upp för tydligare kommunikation. Detta förväntas resultera i att medarbetarna kontrollerar varandras arbeten på ett mer vänligt sätt. Familjekänslan ses ha vuxit fram i och med de icke-monetära belöningarna. Icke-monetära belöningar anses vara motivationsfaktorer och därmed ha direkt koppling till motivation.

### **5.3. Kommunikation**

Medarbetarna blir på personalmöten varje månad informerade om vart man ligger i produktionen och vad som behöver göras. Annan återkoppling i form av muntlig feed-back ges i vissa fall då en medarbetare gjort något bra. Båda formerna av återkoppling stämmer väl överens med tanken om att kommunikationen i ett företag är viktig, vilket Smitt et al. (2002) och Arvidsson (2005) beskriver. Återkoppling sker i olika utsträckning beroende på sammanhang och prestationerna kan bli lidande om inte återkoppling sker snabbt nog, fortsätter Arvidsson (2005).

Smitts et al. (2002) beskriver två grundläggande uppgifter som diskuterar vilka prestationer som förväntas av medarbetarna och kommunikationen om vad deras belöning blir. De två stegen uppfylls till viss del hos Nolans. Arbetarna vet nästan instinktivt vilka prestationer som behövs för att uppnå goda årsresultat och därmed tilldelas sin årliga bonus. Att de får fina muntliga kommentarer för särskilt bra utförda arbeten är inget som sker systematiskt och därför uppfyller inte denna form av icke-monetär belöning den uppgiften. Huruvida icke-

monetära belöningar såsom gemensamma restaurangbesök, bowlingkvällar och liknande, följer något systematiskt schema är ingenting som framkommer i intervjuerna men uppfattningen är att det inte finns ett schema. Ett förslag för att få ett mer långsiktigt hållbart belöningssystem, är att skapa ett schematiskt upplägg av de icke-monetära aktiviteterna. Med hänsyn tagen till den grundläggande uppgiften enligt Smitt et al. (2002) kan kommunikation av belöningarna, d.v.s. aktiviteterna, vara värdefulla.

Genom företagsbesöken som Götberg tar med sig medarbetarna på, ges medarbetarna en verklig bild av vad deras produkter som tillverkas åt kund, kommer att användas till. Det får dem att förstå vad de bidrar med till företaget, vilket är viktigt enligt Kohn (1993).

Det framgår tydligt att kommunikationen går stabilt i båda riktningarna av företaget, både från ledning till arbetare och från arbetare till ledning, något som är essentiellt, enligt Arvidsson (2005). Basset-Jones och Lloyd (2005) diskuterar den viktiga aspekten av kommunikation och belyser att god relation mellan ledning och medarbetare är essentiell för att medarbetarna ska bidra med nya idéer på arbetsplatsen. Det framträder tydligt att relationen finns på Nolans då Götberg ser medarbetarna som en stor tillgång och värderar deras synpunkter på hur arbete kan förbättras. På grund av god kommunikation och medarbetares möjlighet att påverka menar Basset-Jones och Lloyd (2005) att medarbetare förväntas drivas av inre motivation.

Genom Götbergs dagliga besök på morgonen ute i verkstaden visar han arbetarna att han bryr sig och är engagerad. Då Götberg arbetat hos Nolans sedan start och majoriteten av medarbetarna har arbetat på företaget länge har han sannolikt starka och nära relationer med dem. Denna starka relation underlättar för en medarbetare att prata med Götberg oavsett vad ärendet gäller. Informell kommunikation, enligt Arvidsson (2005) bygger på att medarbetarna ges feedback i form av muntliga kommentarer som inte nödvändigtvis bygger på några uppnådda resultat. Det uppfattas tydligt att det finns mycket informell kommunikation hos Nolans. Tack vare medarbetarnas erfarenhet med Götberg finns ett förtroende för honom vilket understryks av Backman (2011) som en viktig faktor för att prestationer inte skall bli lidande.

## 5.4. Eget ansvar och flexibilitet

När vi analyserade det empiriska underlaget och jämförde det med teorierna i referensramen noterade vi att respondenterna och avhandlingen beskrev en arbetsplats med inslag av mycket eget ansvar och flexibilitet. Därför skapades en underrubrik i analysen; "Eget ansvar och flexibilitet" där vi belyser det som tyder på en hög grad av självständighet och anpassningsbarhet hos medarbetarna.

Götberg, Agneskans och avhandlingen (Jansson, 2012) belyser att personalen är insatta i arbetet på Nolans och vad som förväntas av dem då det finns en god och tydlig kommunikation. Detta skapar i sin tur ett eget ansvar då medarbetarna vet vad som behöver utföras, hur det ska genomföras och vilken kvalitetsnivå som ska uppnås. Vid behov av övertid, som tidigare nämnts, har medarbetarna en möjlighet att styra hur de vill förlägga arbetstiden. Götberg går inte in och detaljstyr utan överlåter mycket av ansvaret då det finns en tilltro till medarbetarna och att de har förståelse för det som måste utföras. Agneskans uttrycker också i intervjun att han har möjlighet att göra avstickare under arbetsdagen så länge arbetsuppgifterna blir utförda. Med hänsyn till Pink (2011) som förespråkar en friare arbetsplats och att medarbetare sätter upp egna mål stämmer detta överens med friheten som ges Nolans medarbetare.

Den återkoppling som ges har också till syfte att skapa ett självgående inom företaget och Götberg beskriver de hårda krav som ställs för att få arbete på Nolans. Medarbetarna presterar på en hög nivå med hänsyn till kollegornas ideal och normer. Bekräftelsen som medarbetarna får tolkas som en källa till trygghet på arbetsplatsen och denna är en viktig grundsten enligt Morgans (1999) första steg. Morgans (1999) tredje steg samt Maslows (1943) femte steg om självförverkligandet, ser vi också uppfyllas tack vare Götbergs stora tilltro till sina medarbetare. Att ge medarbetarna ett stort eget ansvar ger dem möjlighet till personlig utveckling och incitament till att anta större utmaningar då de utvecklar ett större självförtroende.

Antonovskys (2005) komponenter om vad som skapar känsla av sammanhang bland människor kan knytas samman till Nolans arbetsplats. De hårda krav och den svåra prövning vid anställning som ställs skapar incitament för självförverkligande hos dem som blir

anställda. Medarbetarna har själva möjlighet att planera sitt arbete, utan övervakning, vilket gör arbetet hanterbart. Medarbetarna får förklarat vad deras tillverkade produkter kommer att användas till, och om det finns möjlighet, besöka sina kunder, vilket skapar begripligheten. De tre komponenterna uppfylls vilket skapar förutsättningar för medarbetarna på Nolans att få känslan av sammanhang (Antonovsky, 2005).

Arbets sättet på Nolans, där eget ansvar premieras, kan bidra till att skapa en inre motivation som McKenna (2002) och Pink (2011) beskriver. Medarbetarna bör inte känna sig kontrollerade, utan istället uppfatta att de har ett betydelsefullt och viktigt jobb att utföra. McKenna (2002) beskriver de orsaker som gör att medarbetarna slutar på företag och dessa kan läsas baklänges. Uppfylls stegen är det mindre risk att medarbetarna drabbas av motivationstapp. Nolans har de kriterier som krävs för att medarbetarna inte ska tappa motivation, eftersom kollegorna ses som effektiva och stöttande, ledarskapet är upplyftande och inte detaljstyrt samt att utmaningar förekommer då uppdragen varierar. Bakomliggande faktorer till varför arbetet ska genomföras kommuniceras bra till medarbetarna. Detta belyser Kohn (1993) är en viktig aspekt för att medarbetaren ska förstå vikten av det som tillverkas. Pink (2011) utvecklar teorierna om inre motivation och att vägen till resultatet inte ska vara i fokus utan istället den färdiga produkten. På Nolans är det tydligt att detta stämmer överens eftersom produktens höga kvalitet är det viktigaste enligt Götberg. Detaljstyrning är inte intressant hos Nolans, resultatet är viktigt. Summan är till synes ett större engagemang hos medarbetaren, vilket också Pink (2012) förespråkar.

Medarbetarna på Nolans ger intryck av att vara av karaktärerna "I", som Pink (2011) beskriver. På Nolans har skiftet från X- till I-karaktär redan skett. Nolans ledning fick med sig medarbetarna i mitten av 1980-talet och lyckades lägga en grund för den positiva företagskultur som idag fortfarande existerar (Jansson, 2012). I samband med ägarnas tidiga införande av olika förmåner menar vi att I-karaktärer började växa fram hos medarbetarna. Tack vare belöningarna menas medarbetarna ha känt sig uppskattade och syftesuppfyllande. Karaktär "I" söker inre motivation och har självständighet som ett kriterium att uppfylla. Dagboken som medarbetarna använt sedan start bidrar till självständighet och Pinks (2012) resonemang om att I-karaktärer uppskattar eget ansvar, uppfylls därmed.

Jacobsen och Thorsvik (2008) och Morgan (1999) beskriver uppskattningsbehovet, enligt



behovspyramiden. I Nolans fall bidrar de hårda kraven vid nyanställning till en känsla av prestige då enbart de skickligaste får arbete. Götberg verkar behandla alla som experter och vi får en bild av att medarbetarna känner sig uppskattade. Uppskattningen från Götberg stärker självförverkligandet bland medarbetarna på Nolans och motiverar dem att utföra sitt arbete väl, enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) och Morgan (1999).

## 5.5. Socialt engagemang

Vi uppfattade att det empiriska underlaget visade på ett starkt socialt engagemang hos ledning och medarbetare och därför analyseras det sociala engagemanget närmare utifrån referensramen under en egen rubrik.

Utifrån avhandlingen och de intervjuer vi genomför får vi en tydlig bild av att det är inre motivation som genomsyrar företaget. Götberg och Agneskans är alltid måna om att höra vad medarbetarna har för kommentarer gällande sina arbetsuppgifter och vid tillfällen när de inte är lika produktiva skapar de dialog kring vad det är som inte fungerar och vad det är som behövs för att det ska fungera bättre. Medarbetaren ses som en expert snarare än ett nummer på arbetsplatsen. Tack vare att ledningen genom åren har visat en till synes väldigt hög grad av omtanke till medarbetarna blir det naturligt att de får respekt gentemot ledningen och därmed skapas en större omtanke för företaget som helhet (McKenna, 2002).

Götberg verkar drivas av ett Stewardshipteoretiskt tänk (Davis et al., 1997). Han motiveras av att göra det som känns rätt för honom och det han tycker om. Han har en naturlig omtanke för medarbetarna som har byggts upp under hans långa spenderade tid på arbetsplatsen och det har gjort honom till den person han är idag. Om Götberg hade varit nytilträd på arbetsplatsen hade han med all säkerhet inte varit lika nära vän med medarbetarna. De hade förmodligen inte påverkats lika mycket av hans kommentarer och närvaro. Medarbetarna anses, av oss, också följa den Stewardshipteoretiska vägen då de hjälper varandra när problem uppstår. Alla på arbetsplatsen arbetar utifrån en underliggande respekt för varandra. Den goda gruppdynamiken får varje medarbetare att bry sig om gruppen som helhet, och därmed företaget, framför sig själva (Davis et al., 1997).

Det sociala engagemang som syns från medarbetarnas hos Nolans verkar resultera i flertalet positiva effekter med många kedjereaktioner. Då det finns en tydlig gemenskap upplöses det kortsiktiga tänkandet, "myopia" (Merchant & Van der Stede, 2012). Tack vare att medarbetarna känner sig som en familj och har arbetat på företaget länge, finns incitament för

att motverka ett kortsiktigt tänkande. Anledningen till detta uppfattar vi har sitt ursprung i familjekänslan som skapats under en lång process i företaget.

## **5.6. Ett paket av belöningar**

Malmi och Brown (2008) påpekar att det kan vara svårt att hitta det rätta styrpaketet och detta vill vi undersöka. Nolans har olika typer av belöningar, som tillsammans formar ett paket som likt vår modell beskriver inslag av flera typer av motiverande åtgärder. Belöningarnas olika utformning menas ha växt fram med tiden som en effekt av att ledning och medarbetare alltid haft en god kommunikation och förståelse för varandra. Ledningen förväntas ha agerat med ett Stewardteoretiskt tankesätt (Davis et al., 1997) och därmed infört olika typer av belöningar med tiden beroende på vad som ansetts bäst för alla och i och med detta, företaget som helhet. Belöningsystemets utformning uppfattar vi har varit beroende utav medarbetarnas behovsfaktorer och därmed stämmer Nolans framtagning av belöningar överens med hur vi anser att belöningsystem uppkommer i vår modell, som nämns i referensramen.

## 6. Slutsats och förslag till vidare forskning

*I slutsatsens kapitel redogör författarna för resonemang som tydligast understärkts av studien. De frågor som i inledningskapitlet ställdes besvaras och därefter ger författarna förslag till vidare forskning.*

### 6.1. Slutsats

Frågeställningarna är:

- Hur är belöningsystemet utformat?
- Vilken betydelse har de olika delarna av belöningsystemet?
- Vilka effekter har getts uttryck av belöningsystemet?
- Hur har belöningsystemets utformning implementerats?

Vi har genom vår empiriska studie och referensram fått svar på studiens frågeställningar. Det framgår att Nolans har ett omfattande paket av belöningar, att det monetära belöningsystem som finns uppfattas av oss som hygienfaktor idag och de icke-monetära belöningarna som motivationsfaktorer. Belöningsystemets effekter är motiverade prestationer som grundar sig i ett långt bearbetnings- och anpassningssynsätt hos företaget. Den modell vi utformat i referensramen har visat sig vara tillämpningsbar i studien.

Nolans belöningsystem består av monetära belöningar i form av bonussystem samt icke-monetära belöningar bestående av aktiviteter utanför jobbet samt sociala möten och denna kombination skapar ett paket av belöningar. Vi kompletterar Merchants och Van der Stedes (2012) tidigare forskning gällande belöningsystem då dessa inte nämner att belöningsystemet inte kan vara utformat som ett paket, vilket vår studie visar är möjligt. Vi har dessutom funnit att utformningen av belöningsystemet har skett kontextuellt vilket av oss framhålls som en grundsten för Nolans uppbyggnad av belöningsystemet. Merchant och Van Der Stede (2012) kompletteras även här då de inte illustrerar vikten av den kontextuella framtagningen av belöningsystem. Malmi och Brown (2008) diskuterar den komplexa uppgiften att forma styrpaket utifrån förutsättningar i omgivningen.

Betydelsen av de olika delarna i belöningsystemet skiljer sig åt då Jansson (2012) beskriver att bonussystemet är en viktig bidragande faktor till den goda stämningen och motivationen. Studiens resultat av bonussystemets betydelse är att det är en hygienfaktor på

företaget, som Herzberg (1974) beskriver. Denna faktor behöver finnas för att medarbetarna inte ska vara missnöjda med sitt arbete och ett kriterium som bör vara uppfyllt för att icke-monetära belöningar ska få motiverande effekt. Studien visar att motivationen i arbete därmed indirekt kan kopplas till bonussystemet och att de sociala aktiviteterna och det kommunikationsinfluerade ledarskapet är bidragande faktorer till motivationen.

Studien visar att den effekt som tydligast getts uttryck av belöningsystemet är upplevelsen av en familjekänsla, vilken har stärkts av kombinationen av belöningarna. Denna känsla har byggts upp och utvecklats under lång tid. Om familjekänslan inte hade existerat hos Nolans, menar vi, att medarbetarna inte hade uppmuntrat varandra att vara lika produktiva. Studien stärker Antonovsky (2005) och McKennas (2005) forskning som beskriver att samhörigheten och känslan för sammanhang skapar incitament för medarbetaren att känna meningsfullhet. Detta är en viktig aspekt för att motivera medarbetare att arbeta mot ett gemensamt mål. Känslan för sammanhang och grupp-känslan har skapat förutsättningar för medarbetarna att bli effektivare. Företaget har som följd blivit mer lönsamt.

Studien visar att implementeringen av utformningen av belöningsystemet har skett adaptivt med tiden och ett paket av belöningar har anpassats i och med att medarbetare och ledning haft en direkt och tydlig kommunikation. Då ägarna och ledningen har umgåtts mer med sina medarbetare har de lärt sig vad medarbetarna efterfrågar och adaptivt kunnat forma belöningar vilket underlättat en effektiv styrning.

Vi ser ett starkt samband mellan Nolans utformade belöningsystem och vår modell, då medarbetarnas motivation kan härledas ur belöningsystemet och dess belöningar. Vår modell anses därför kunna användas och utvecklas vid fortsatta studier.

## **6.2. Förslag till vidare forskning**

Funderingar kring fortsatta studier inom ämnet belöningsystem har skapats från analysen och slutsatserna.

- En studie om hur belöningsystem ser ut hos ett eller flera liknande stålindustriföretag i Sverige, med lika hög lönsamhet men kortare genomsnittlig anställningstid, föreslås. För att utläsa anställningstidens påverkan på belöningsystemet.

Eftersom vår slutsats visar att Nolans höga lönsamhet kan härledas till icke-monetära belöningar, som ligger till grund för de långa anställningstiderna (Jansson, 2012) och familjekänslan kan följande frågeställning vara intressant:

- Undersöka om det finns andra faktorer än familjekänslan, som är avgörande för en lång anställningstid.

Vår modell som skapats i denna studie som grund för analysen kan vidare tillämpas samt utvecklas genom vidare forskning i förslagen ovan. Detta kan bidra till fler intressanta aspekter på vad som motiverar medarbetare och skapar lönsamhet.

## 7. Referenslista

### 7.1. Böcker, artiklar och elektroniska källor

Antonovsky, Aaron. (2005). *Hälsans mysterium*. 2 utg. Stockholm: Natur och kultur.

Arvidsson, Per (2005). *Styrning med belöningsystem - Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Stockholm: EFI Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Backman, Linda. (2011, 8 december). *Så blir du bättre på att bekräfta dina medarbetare*.

Elektronisk källa. Hämtad 27 november, 2014, från

<http://www.dn.se/ekonomi/jobbskarriar/sa-blir-du-battre-pa-att-bekrafta-dina-medarbetare/>

Basset-Jones, N. & Lloyd, C.G. (2005) Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.

Bell, Emma. & Bryman, Alan. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2. uppl.) Stockholm: Liber

Bonner, Sarah E., Sprinkle, Geoffrey B. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance, *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 303–345

Cäker, Mikael. (2013) *Belöningsystem som styrmedel* kapitel i Nilsson, F., Olve, N.G., (red.) *Controllerhandboken*. (10. uppl.) Stockholm, Sverige: Liber

Davis, James., Schoorman, David., Donaldson, Lex. (1997) Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47

Eriksson-Zetterquist, Ulla., Kalling, Thomas., Styhre, Alexander. (2012) *Organisation och organisering*, Sverige: Liber.

Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles. *Organizational Dynamics*, vol.3 nr. 2, s. 18-29.

Jacobsen, Dag-Ingvar., Thorsvik, Jan. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*, Sverige, Studentlitteratur.

Jansson, Christian. (2012). *Företag med framgång [Elektronisk resurs]: Hur resurser kan skapa varaktiga konkurrensfördelar*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2012. Göteborg <http://hdl.handle.net/2077/28372>

Kohn, Alfie. (1993) Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54-63.

- Malmi, Teemu., & Brown, David A. (2008): Management Control Systems as package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19(4), 287-300.
- Maslow, Abraham H. (1943) Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McKenna, Terry. (2002). Motivating the front line. *National Petroleum News*, 94(11), 18.
- Merchant, Kenneth., Van der Stede, Wim. (2012) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. (3. uppl.) Harlow, England: Pearson Education.
- Morgan, Gareth. (1999) *Organisationsmetaforer*, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Nilsson, Fredrik., Olve, Nils-Göran. (2013) *Controllerhandboken*, 10:e uppl. Stockholm, Sverige: Liber.
- Ohlson, James A. (2011), On Successful Research. *European Accounting Review*, 20(1), 7-26
- Patel, Runa., Davidson, Bo. (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, 3:e uppl. Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Pavlov, Ivan P. (1941) *Lectures on Conditioned Reflexes: Volume Two. Conditioned Reflexes and Psychiatry*, New York, USA: International Publishers
- Pink, Daniel H. (2011) *Drive - The surprising truth about what motivates us*, USA: Riverhead Hardcover.
- Smitt, Raoul, Wiberg, Lars, Olwig, Bengt, Riegnell, Göran & Sjöstrand, Mattias. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm, Sverige: Nordstedts Juridik AB.
- Svensson, Arne., Wilhelmsson Lars. (1988) *Belöningsystem*, Arlöv, Sverige: SIPU Förlag.

## 7.2. Årsredovisningar

Blidsbergs Mekaniska Verkstad AB:s årsredovisningar 2013-2011.

Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business.

<http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5560840612>

Dalums Mekaniska Verkstad AB:s årsredovisningar 2013-2011.

Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business

<http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5564080538>

Håkan Andersson Mekaniska Produktions AB:s årsredovisningar 2013-2011.  
Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business  
[http://ret-  
web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5567  
761498](http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5567761498)

J.R. Johnssons Plåtslageri AB:s årsredovisningar 2013-2011.  
Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business  
[http://ret-  
web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5562  
306042](http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5562306042)

K.B.M. Kvillebäckens Mekaniska Verkstad AB:s årsredovisningar 2013-2011.  
Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business  
[http://ret-  
web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5561  
831529](http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5561831529)

Nolans Mekaniska AB:s årsredovisning 2013.  
Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business  
[http://ret-  
web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5565  
454104](http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5565454104)

Svetsteknik Väst AB:s årsredovisningar 2013-2011.  
Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business  
[http://ret-  
web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5563  
574754](http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5563574754)

V.K. Mekaniska AB:s årsredovisningar 2013-2011.  
Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business  
[http://ret-  
web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5562  
374107](http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5562374107)

Wi-Ka Mekaniska Verkstad AB:s årsredovisningar 2013-2011.  
Elektronisk källa. Hämtad 22 december, 2014, från databasen Retriever Business  
[http://ret-  
web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5563  
494979](http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5563494979)



## 8. Bilagor

*I bilagorna återfinns material som har använts vid studiens genomförande och även bilder från företagsbesöket.*

### 8.1. Bilaga 1 – Information om studien som skickades på mail

Hej Nolans Mekaniska,

Tao och David heter vi och vi skriver tillsammans en kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg. Vi skriver inom ämnet Ekonomistyrning och närmare bestämt om belöningsystems positiva effekt på företag som helhet.

Anledningen till att vi skriver till er är att Christian Jansson föreläste för oss på Handelshögskolan i Göteborg och berättade om ert framgångsrika företag då han skrev om ert företag i sin doktorsavhandling nyligen. Vi lade ert företag på minnet för att eventuellt skriva om ert företags tillämpning av belöningsystem och dess effekt på produktion.

Vi försökte ringa er nu under dagen, men missade öppettiderna på minuterna.

Vi återkommer igen nästa vecka och hoppas att ni vill ställa upp på någon form av intervju. Det hade uppskattats jättemycket.

Varma hälsningar

Tao Hemberg Jankel och David Johnsson Manhal

## 8.2. Bilaga 2 – Intervjuguide

### Frågor till VD, Roger Götberg

#### Intro

1. Berätta gärna om dig själv, lite bakgrund, position och dina vardagliga arbetsuppgifter
2. Vad är företagets mål, strategi och vision kortfattat?

#### Grundläggande om motivation

3. Vad har motivation för betydelse för Nolans Mekaniska som företag?
4. Vad är det främst som motiverar era anställda att göra ett bra jobb? Varför?
5. Vad motiverar dig?

#### Belöningsystem och motivationssystem

6. Vad betyder ordet och vad är syftet med ett belöningsystem för dig?
  - Är det en synonym till motivationssystem tycker du? Utveckla gärna!
7. Har motivationssystem/belöningsystem någon särskild utformning i stålindustrin jämfört med andra branscher?
8. Vad skiljer motivationssystemet hos er jämfört med andra företag i samma bransch?
9. Hur har motivationssystemen/belöningsystemen utvecklats över tid i företaget?
10. Utifrån er erfarenhet av motivation av anställda, kan du förklara vad det är som är viktigast för att hålla motivation uppe? Vad är det mest grundläggande enligt dig?
11. Vilka typer av belöningar kan de anställda erhålla?
  - Lönebaserade kontra sociala motivationsmetoder?
  - Långsiktiga kontra kortsiktiga?
  - Individuella kontra gruppbaseade?
  - Vilka effekter, t.ex. för- och nackdelar har de olika typerna enligt dig?
  - Vilken kombination har ni nu och har den förändrats över tid?
12. Vilka mått baseras belöningar på?
  - Subjektiva kontra objektiva mått?
13. Är belöningsystemen endast utformade med hänsyn tagen till att öka tillväxten eller finns det andra anledningar?
14. Hur följer ni upp och mäter om motivations- och belöningsystemet ger avsedd effekt?
  - Vad är hastigheten på mätningen och på återkopplingen mellan prestation och belöning?
  - Vad använder ni för prestationsmått?
15. Finns det skillnader i utformningen på motivationssystem/belöningsystem beroende på vem mottagaren är? Beroende på personlighet t.ex?
16. Finns det någon risk att de anställdas individuella mål inte överensstämmer med företagets mål kontra arbetskollegornas mål?
  - Hur hanterar man ett sådant problem i så fall?
17. Finns det en risk att systemet skapar en rivalitet mellan de anställda?
18. Hur sätter ni upp belöningsystemen och kan de anställda påverka utformningen?
19. Hur kommunicerar företaget motivation till de anställda?
  - Uttrycks det skriftligt eller muntligt?
  - Har de möjlighet att påverka?
20. Kan de följa deras egna kontra andra kollegors prestationer?
21. Spelar era kalkylsystem en roll eller utgör de en grund i belöningsystemen?
22. Spelar tidkorten från verkstaden en stor roll beräkningen av bonusen till de anställda och den budget som sätts för bonusen?

- Är uppfattningen bland de anställda god av tidkorten?
- 23. Finns det något problem med ert nuvarande belöningsystem?
  - Om det finns ett problem, vad gör ni just nu för att lösa det?
- 24. Hur gör ni för att behålla och attrahera duktig kvalificerad personal?
- 25. Vilka för- och nackdelar kan ett belöningsystem ha, som ni observerat under åren?
  - Om ett nystartat företag vill pröva att använda sig av ett sådant här system, vad är viktigast att tänka på tycker du?
- 26. Vad är det som gör Nolans till ett så framgångsrikt företag. Eftersom ni har en lönsamhet som är tre gånger så hög som andras i branschen är denna fråga väldigt intressant.
- 27. Finns det något du känner att vi har glömt att fråga eller som du vill tillägga?

## Frågor till anställda

### Intro

- 28. Berätta lite om dig själv.
- 29. Hur länge har du arbetat inom företaget?
  - Om länge: Hur kommer det sig att du varit här såpass länge?

### Belöningsystem

- 30. Vad betyder motivation för dig?
- 31. Vad motiverar dig i ditt arbete?
- 32. Är belöningsystemen/motivationssystemen viktiga för dig i ditt arbete?
- 33. Kan du vara med att påverka belöningarna ni får? Öka dem?
- 34. Är monetära (lönebaserade) eller ickemonetära (resor, uppskattning/sociala) belöningar viktigare i arbetet för att du ska känna dig motiverad?
- 35. Uppnår ni ofta nivåerna för belöningar?
- 36. Är nivåerna för belöningarna rimliga?
- 37. Upplever du någon sorts av konkurrens dina kollegor emellan?
- 38. Får du bra information från ledningen (och ägarna) om vad som förväntas av dig?
  - Hur får du i så fall den informationen?
- 39. Får du tydlig information om hur du och företaget ska prestera för att uppnå ett bra resultat och i så fall bonus?
  - Är du involverad i kalkylsystemen som står till grund för tidskorten och de belöningar som finns.
  - Om ja: Känner du att du kan arbeta lite mer effektivt för att påverka bolagets vinst och därmed din egna bonus?
  - Peppar ni varandra för att uppnå ett bättre resultat och därmed högre bonus?
- 40. Gör årsbonusen att du utför ett bättre arbete?
- 41. Kan det vara svårt att uppnå målen för tillverkningen?
  - Vid resor: Får ni vara med och bestämma vart ni ska resa?
  - Finns det något problem med företagets belöningsystem enligt dig?
    - Känner du att ledningen försöker lösa det problemet?
- 42. Känner du dig uppskattad i ditt arbete?
- 43. Tycker du att rätt "saker"/uppgifter belönas?
- 44. Skulle du vilja se belöning av andra moment i ditt arbete?
- 45. Varför tror du att det här motivationssystemet fungerar så bra på Nolans?
- 46. Är det något du känner att vi har glömt att fråga eller som du vill tillägga?

### **8.3. Bilaga 3 – Intervjuer, samtal och återkoppling**

Roger Götberg, VD, intervju utförd på Nolans arbetsplats, Aleforsvägen 7, 441 39 Alingsås, den 17 november 2014.

Mattias Agneskans, programmerare, intervju utförd på Nolans arbetsplats, Aleforsvägen 7, 441 39 Alingsås, den 17 november 2014.

Mikael Cäker, docent vid Handelshögskolan i Göteborg, samtal utfört på Handelshögskolan, Vasagatan 1, 405 30 Göteborg, den 8 december 2014.

Roger Götberg, VD, återkoppling på uppsats via telefon, den 6 januari och 7 januari 2015

.

## 8.4. Bilaga 4 – Summering av räntabilitet på totalt kapital hos företagen

Räntabilitet på totalt kapital hos företag i procent	år				Genomsnitt
	2013	2012	2011	2010	
Nolans Mekaniska Verkstad AB	17,6	13,8	24,6	21,6	19,4
Blidsbergs Mekaniska Verkstad AB	21,1	23,5	7,8	11,4	16,0
K.B.M. Kvillebäckens Mekaniska Verkstad AB	12,1	7,6	7	3	7,4
Wi-Ka Mekaniska Verkstad AB	10,6	-2,8	0,3	1,3	2,4
Håkan Andersson Mekaniska Produktions AB	-0,1	20,5	21,5	0,4	10,0
J.R. Johnssons Plåtslageri AB	16,8	24,4	12,2	18,7	18,0
Svetsteknik Väst AB	9,0	11,0	5,0	2,0	6,8
Dalums Mekaniska Verkstad AB	10,3	9,3	5,7	1,8	6,8
V.K. Mekaniska AB	-	16,6	23,4	15,1	18,4

**Genomsnittlig räntabilitet de senaste fyra åren hos företagen:**

$$\frac{(16,0+7,4+2,4+10,0+18,0+6,8+6,8+18,4)}{8} = 10,7 \approx 11$$

I tabellen jämförs räntabilitet på totalt kapital hos samtliga företag.

Källa: Samtliga företags årsredovisningar från 2013-2011 som hämtats genom databasen Retriever Business och länkar kan återfinnas i referenslistan.

## 8.5. Bilaga 5 – Summering av totala personalkostnader hos företagen

Totala personalkostnader per anställd hos företag i SEK	år			Genomsnitt
	2013	2012	2011	
Nolans Mekaniska Verkstad AB	504 000	438 000	483 000	475 000
Blidsbergs Mekaniska Verkstad AB	437 000	428 000	399 000	421333
K.B.M. Kvillebäckens Mekaniska Verkstad AB	454 000	452 000	389 000	431 667
Wi-Ka Mekaniska Verkstad AB	390 000	374 000	418 000	394 000
Håkan Andersson Mekaniska Produktions AB	464 000	454 000	450 000	456000
J.R. Johnssons Plåtslageri AB	500 000	470 000	464 000	478000
Svetsteknik Väst AB	607000	652000	414000	557667
Dalums Mekaniska Verkstad AB	513 000	463 000	444 000	473333
V.K. Mekaniska AB	678 000	509 000	464 000	550000

Genomsnittlig anställningstid de senaste tre åren hos de företag vi jämfört med:

$$\frac{(421\,333 + 431\,667 + 394\,000 + 456\,000 + 478\,000 + 557\,667 + 473\,333 + 550\,000)}{8} = 470\,250,1 \approx 470\,000$$

I tabellen jämförs totala personalkostnader hos samtliga företag.

Källa: Databasen Retriever Business företagsinformation för samtliga företag år 2011-2013 och länkar kan återfinnas i referenslistan.

## 8.6. Bilaga 6 – Bilder från Nolans arbetsplats



Utsidan av verkstaden och kontor.



Våra respondenter Roger Göteborg (vänster) och Mattias Agneskans (höger).



Lasermaskinen. Uppe till vänster kan det nymonterade fönstret noteras.

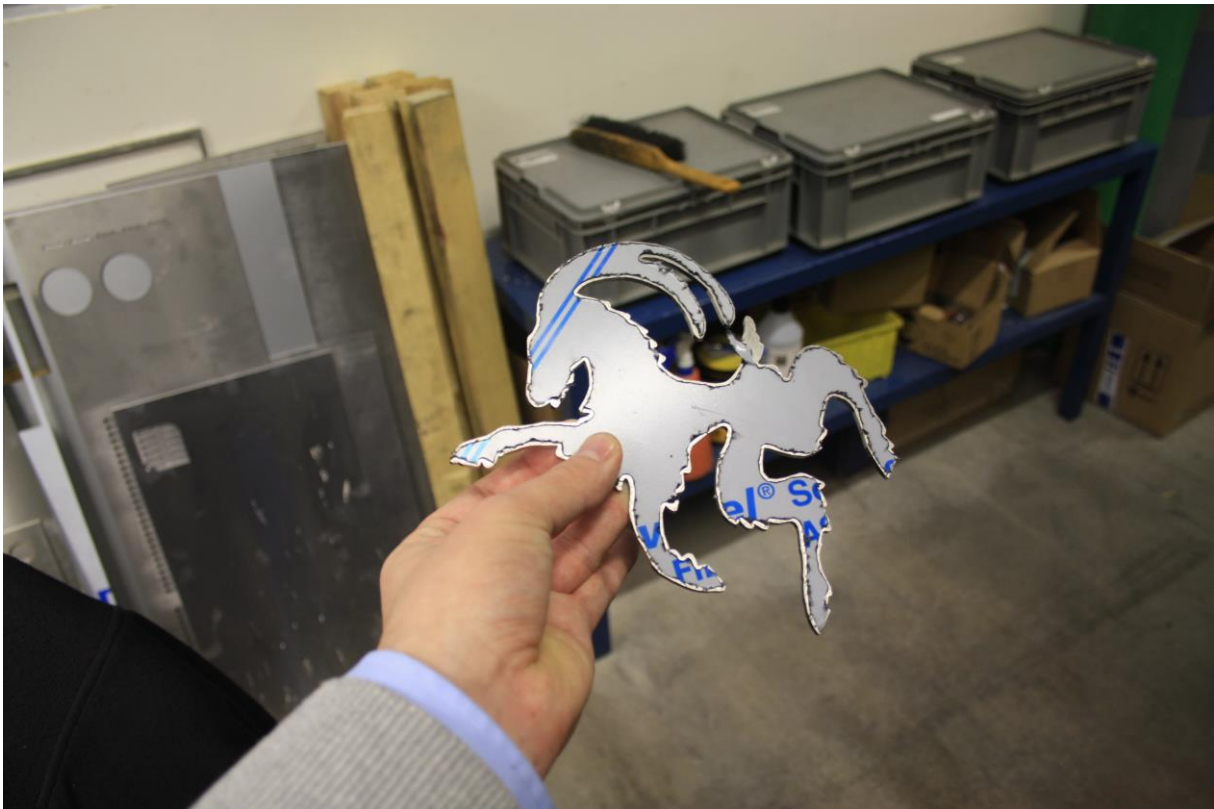


En stansmaskin

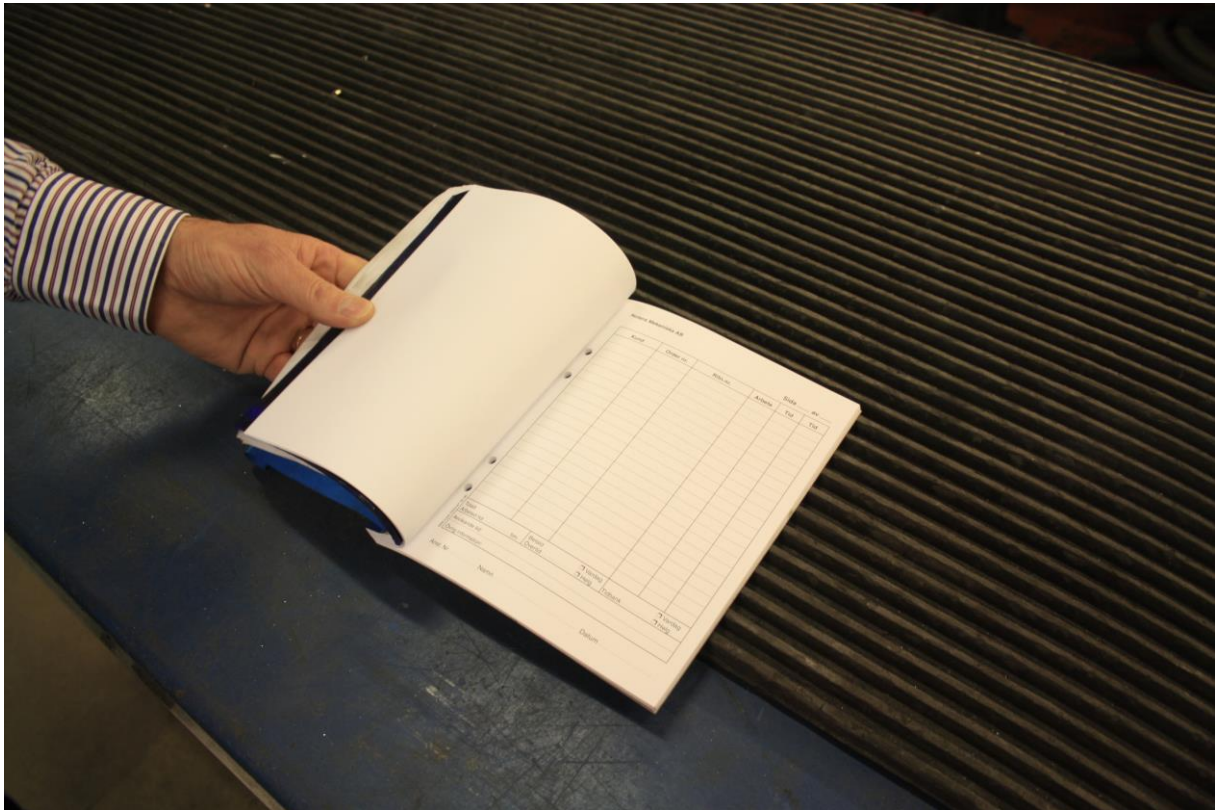




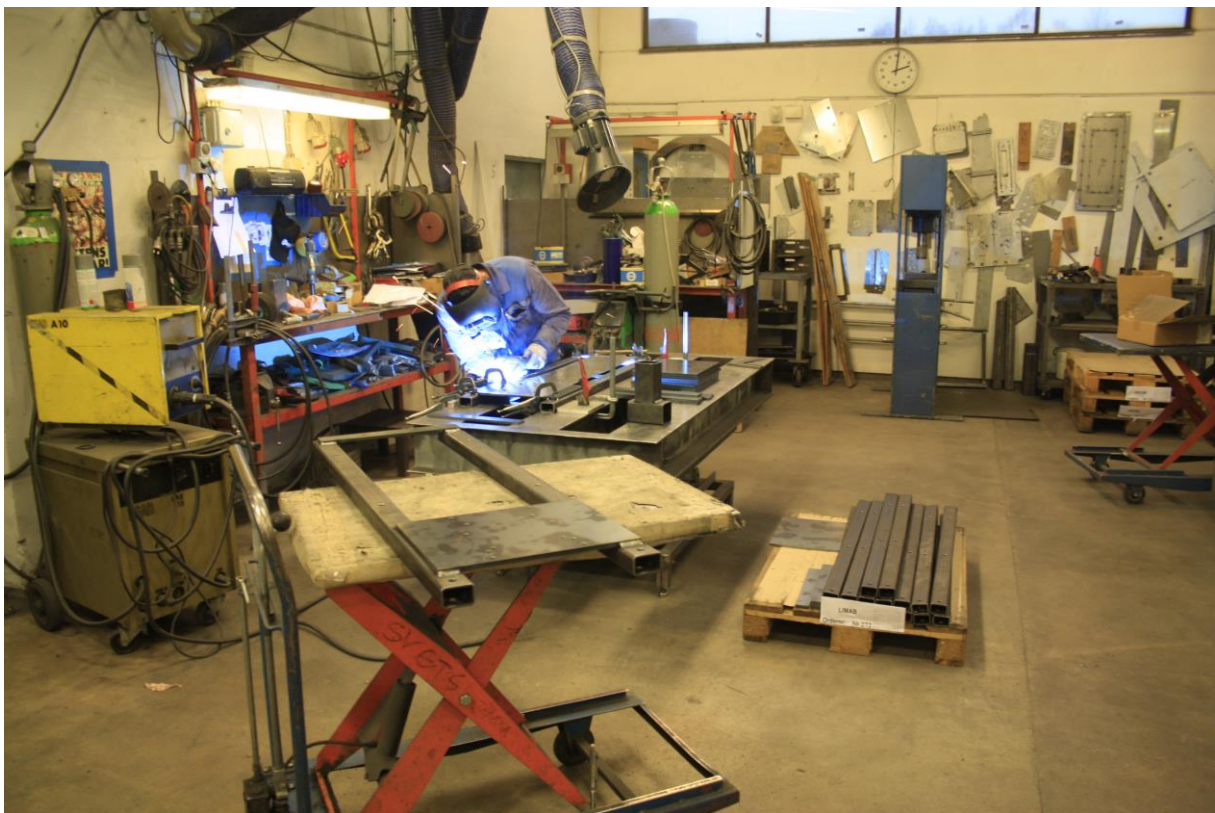
Delar av produkterna som används i Arcams 3D-skrivare.



En demoprodukt i metall som tillverkats i lasermaskinen.



Dagboken som varje medarbetare har och använder för att beskriva utförda arbeten.



En svetsare i arbete.