



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

**Belöningsystem och prestationsmätning  
inom kunskapsintensiva företag –  
motiv och mätproblem**

Kandidatuppsats i Företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2015

Handledare: Mikael Cäker  
Författare: Emelie Fällman och Linnea Larsson

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT-15

**Författare:** Emelie Fällman och Linnea Larsson

**Handledare:** Mikael Cäker

**Titel:** Belöningsystem och prestationsmätning inom kunskapsintensiva företag - motiv och mätproblem

**Bakgrund och problem:** Belöningsystem av olika varianter är vanliga inom kunskapsintensiva företag, trots att det många gånger är svårt att mäta de prestationer som ska belönas på ett korrekt sätt.

**Syfte:** Att skapa förståelse för vad som motiverar användandet av belöningsystem inom en typ av kunskapsintensiva företag och hur det påverkar mätningen av de anställdas prestationer.

**Avgränsningar:** Uppsatsen har avgränsats till att enbart undersöka belöningsystem och prestationsmätning för konsulter och konsultchefer på operativ nivå.

**Metod:** Kvalitativa intervjuer med personer i ansvarsposition på sex datakonsultföretag har genomförts. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en teoretisk referensram om inre och yttre motivation, belöningsystem och prestationsmätning relaterat till kunskapsintensiva företag.

**Resultat och slutsatser:** Hur man ser på vad som motiverar människor påverkar vilken typ av belöningsystem man väljer att ha samt hur man utvärderar de anställdas prestationer. Ser man till inre motivation belönar man genom karriärutveckling, kompetensutveckling samt positiv feedback. Prestationsmätningen sker främst genom subjektiva utvecklingssamtal samt kundnöjdhetsundersökningar. Ser man till yttre motivation erbjuder man monetära belöningar och prestationsmätningen baseras på beläggningsgrad och timpris men även subjektiva utvärderingar.

**Förslag till fortsatt forskning:** En utökad studie, det vill säga en undersökning av fler företag skulle vara intressant då man kan dra fler slutsatser. Även en undersökning av hur konsulterna själva ser på belöningsystemet och huruvida företagen uppnår den motiverande effekten med sina belöningsystem anser vi vara motiverad.

**Nyckelord:** Inre motivation, yttre motivation, belöningsystem, prestationsmätning, kunskapsintensiva företag.

# Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Mikael Cäker som bidragit med ovärderliga tips och råd till vårt arbete. Vi vill även rikta ett stort tack till alla våra respondenter som varit villiga att ställa upp, utan deras tid och engagemang hade studien inte gått att genomföra. Tills sist vill vi även rikta ett tack till vår seminariegrupp som bidragit med intressanta reflektioner under resans gång.

Göteborg 2015-05-27

Emelie Fällman

Linnea Larsson

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrund</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemdiskussion</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Syfte och frågeställning</b>	<b>3</b>
1.3.1 Frågeställning	3
1.3.2 Syfte	3
<b>1.4 Avgränsningar</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Disposition</b>	<b>3</b>
1.5.1 Metod	3
1.5.2 Teoretisk referensram	3
1.5.3 Empiri	3
1.5.4 Analys	4
1.5.5 Slutdiskussion	4
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Metodval</b>	<b>5</b>
2.1.1 Studiens metod	5
<b>2.2 Datainsamlingsmetod</b>	<b>5</b>
2.2.1 Intervjuer	6
2.2.2 Insamling till teoretisk referensram	6
<b>2.3 Empirisk studie</b>	<b>7</b>
2.3.1 Val av bransch	7
2.3.2 Val av företag	7
2.3.3 Val av respondenter	7
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Inre och yttre motivation</b>	<b>8</b>
3.1.1 Inre motivation	8
3.1.2 Yttre motivation	8
<b>3.2 Belöningsystem</b>	<b>9</b>
3.2.1 Belöningsformer	9
3.2.2 Risker och problem med belöningsystem	10
<b>3.3 Prestationsmått</b>	<b>10</b>
3.3.1 Bra prestationsmått	11
<b>3.4 Prestationsmätning och belöningsystem för kunskapsintensivt arbete</b>	<b>12</b>
3.4.1 Belöningsystem	12
3.4.2 Prestationsmätning	13
<b>4. Empiri</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Företag A</b>	<b>14</b>
4.1.1 Belöningsystem	14
4.1.2 Prestationsmätning	15
<b>4.2 Företag B</b>	<b>15</b>
4.2.1 Belöningsystem	15
4.2.2 Prestationsmätning	16
<b>4.3 Företag C</b>	<b>17</b>
4.3.1 Belöningsystem	17
4.3.2 Prestationsmätning	18
<b>4.4 Företag D</b>	<b>18</b>
4.4.1 Belöningsystem	18
4.4.2 Prestationsmätning	20
<b>4.5 Företag E</b>	<b>20</b>
4.5.1 Belöningsystem	20
4.5.2 Prestationsmätning	21

<b>4.6 Företag F .....</b>	<b>22</b>
4.6.1 Belöningsystem.....	22
4.6.2 Prestationsmätning .....	23
<b>5. Analys .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1 Inledning .....</b>	<b>24</b>
<b>5.2 Motivation .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 Belöningsystem.....</b>	<b>25</b>
<b>5.4 Prestationsmätning.....</b>	<b>26</b>
<b>6. Slutdiskussion .....</b>	<b>28</b>
<b>6.1 Förslag på vidare forskning.....</b>	<b>28</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>29</b>
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide .....</b>	<b>31</b>
<b>Bilaga 2 - Mejl till konsultföretagen .....</b>	<b>32</b>

# 1. Inledning

*Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning av det relevanta ämnet, för att vidare följas upp av problemdiskussion och frågeställning. Därefter presenteras syftet med studien och de avgränsningar som varit nödvändiga att göra. Till sist presenteras uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle är kunskap en allt viktigare faktor, fler och fler utbildar sig och många av länderna i väst har satt upp mål för befolkningens utbildningsnivå där man vill att över hälften ska ha en universitetsexamen. Enligt Alvesson (2004) har även organisationers ideal skiftat från kapitalintensiva industrier, som exempelvis stål- och bilindustrin, via informationsintensiva industrier, som till exempel finansiell service och logistik. Nu rör vi oss allt mer mot innovationsdriven industri där kunskap, och hur den ska appliceras, blir en nyckelfaktor. Dessa företag betecknas kunskapsintensiva, vilka definieras som större företag med många anställda, vars arbetsuppgifter är komplexa samt ställer krav på självständighet och omdöme. Exempel på kunskapsintensiva företag är management- och IT-konsultfirmor, forskning och utvecklingsbolag, högteknologiska firmor med flera (Alvesson, 2004). De tjänster som dessa företag erbjuder är unika och helt beroende av de anställdas kompetens (Magnusson & Wittbom, 2013). Det är därför av stor vikt att företagen lyckas locka till sig anställda med rätt kompetens, behålla dem inom företaget samt styra dem mot organisationens mål. För att åstadkommas det krävs en förmåga att motivera på rätt sätt och i rätt riktning.

Ett sätt att skapa, eller stärka, motivationen hos sina anställda är att använda belöningsystem, vilket bland annat är utmärkande för USA där det utvecklades inom bilindustrin under 1980-talet. Styrsystemet bygger på en rörlig ersättning, monetär eller icke-monetär, som baseras på de anställdas prestationer och på hur det går för företaget (Stredwick, 2000). Att bli belönad för en god utförd prestation har i alla tider varit en betydande drivkraft för att motivera vidare arbete (Svensson, 2001) och genom styrsystemets upplägg förs den anställdas mål samman med organisationens (Merchant & Van der Stede, 2012). Dock har styrsystemet kritiserats, exempelvis för att belöningen kan bestå av orimligt höga belopp, något som gäller främst bonusen till VD och styrelse (Cäker, 2013). Även utformningen av styrsystemet kan vara problematisk, speciellt för kunskapsintensiva företag. Det kan vara svårt att motivera alla anställda, eftersom människor drivs av olika saker och kan vara olika mycket motiverade vid olika tidpunkter. Dessutom kan prestationsmätningen, som ligger till grund för belöningen, vara snedvriden (Cäker, 2013). Det är de senare svårigheterna kring utformningen som vi kommer att undersöka närmare.

## 1.2 Problemdiskussion

Kunskapsintensiva företag har, som vi tidigare beskrivit, arbetsuppgifter som är komplexa samt ställer höga krav på självständighet och omdöme (Alvesson, 2004). Företagen är beroende av de anställdas kompetens för att kunna erbjuda sina tjänster (Magnusson & Wittbom, 2013), varpå företagsledningen behöver kunna leda sina anställda i organisationens riktning. Trots att förmågan att motivera är central inom kunskapsintensiva företag är belöningsystemets roll och utformning långt ifrån självklar.

Hur ledningen väljer att utforma styrsättet påverkas av vilken syn de har på vad som motiverar medarbetarna. Inom motivationsteori skiljer man mellan inre och yttre motivation, att man drivs av en inre tillfredsställelse respektive en yttre belöning (Ryan & Deci, 2000). Om yttre motivation anses viktigast kan till exempel pengar erbjudas, medan att satsa på att skapa en trygg arbetsplats är ett alternativ om medarbetarna anses motiverade i sig själva.

Det finns även faktorer kring prestationsmätningen som är viktiga att lösa för att belöningen ska få avsedd effekt. Att använda rätt mått och att mäta de anställdas prestationer på ett korrekt sätt är viktigt för att uppnå syftet med belöningsystemet (Cäker, 2013). Eftersom målen man sätter och måtten man mäter påverkar vad de anställda fokuserar på behöver måtten stämma överens med företagets övergripande mål. Merchant och Van der Stede (2012) menar att anställda tenderar att förbättra de prestationer som mäts oavsett om det innebär att man förbättrar de av företaget önskade prestationerna - "*vad man mäter är vad man får*". Med andra ord behöver vad som mäts relatera till företagets strategi.

Vidare är det av betydelse att de underliggande prestationerna mäts på ett riktigt sätt för att belöningsystemet ska motivera medarbetarna att arbeta i linje med organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2012). Enligt Frank, Fredholm och Johansson (2000) måste de anställda ha förmåga att påverka utfallet. Om de inte kan koppla belöningsystemet till sitt eget arbete kommer de inte se någon nytta i att effektivisera. Även *hur* man mäter de utvalda prestationsmåtten har betydelse. En avsaknad av bra mätmetoder kan lämna prestationsbedömningen till chefens subjektiva bedömning. Det kan få bedömningen att upplevas som orättvis eller missvisande, vilket kan skapa misstroende mot att företaget faktiskt gör vad det påstår sig göra (Frank, Fredholm & Johansson, 2000).

Just inom kunskapsintensiva företag är det de anställdas kompetenser som är värdeskapande. Men de anställdas kunskaper och färdigheter är i många fall svåra att fånga i ett prestationsmått (Grabner, 2014). På samma spår pekar Belfield och Marsden (2003) på svårigheterna med att anställda inom kunskapsintensiva företag ofta arbetar med komplexa, abstrakta arbetsuppgifter där slutresultatet inte går att definiera på förhand. Även Jääskeläinen och Laihonen (2013) menar att prestationsmätning av kunskapsintensivt arbete är en utmaning på grund av svårgripbara prestationsdrivare. Dessa består till exempel av de anställdas kompetens och arbetsklimatet, den intensiva interaktionen mellan de anställda och kunden samt komplexiteten i tjänsters utfall. Utöver detta arbetar man ofta i olika grupper och sitter ute hos kunder, vilket gör det ännu svårare att mäta korrekt (Belfield och Marsden, 2003). Att prestationerna är komplicerade leder därför till att även mätningen blir komplicerad.

Sammanfattningsvis påvisar faktorerna ovan svårigheterna med att utforma ett belöningsystem som fungerar i en kunskapsintensiv sektor. Trots detta finns det ofta någon form av belöningsystem inom denna typ av företag, hur löser man då den här konflikten?

## 1.3 Syfte och frågeställning

### 1.3.1 Frågeställning

Utifrån problemdiskussionen i föregående avsnitt har följande frågeställning utformats.

- *Vad motiverar valet av belöningsystem inom en typ av kunskapsintensiva företag där medarbetarnas kunskap ses som den primära resursen samt vilka lösningar har man på problematiken med att mäta svårsmätbara prestationer?*

### 1.3.2 Syfte

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för varför kunskapsintensiva företag använder sig av belöningsystem och hur det påverkar mätningen av de anställdas prestationer. För att undersöka detta har vi valt att göra en studie med sex kvalitativa intervjuer hos olika datakonsultbolag.

## 1.4 Avgränsningar

Vi kommer vidare att fokusera på belöningsystem som ett styrmedel, där vi ser till såväl formella som informella system. Det kommer inte ske någon avgränsning för specifika former av belöning, utan vi vill få fram en helhetsbild av arbetet med belöningsystem. Vi har även valt att begränsa vår studie till att enbart se på belöningsystem på operativ nivå, för konsulter och konsultansvariga. Vi kommer alltså bortse från de belöningsystem som är utformade för personer på ledningsnivå, så som VD eller styrelse. Detta på grund av studiens begränsade omfattning.

## 1.5 Disposition

### 1.5.1 Metod

I denna del presenterar vi de metoder som använts för att genomföra studien, så som: metodval, datainsamlingsmetod samt insamlingsmetod av empiriskt material. Vi har genomgående i detta kapitel konkretiserat våra val samt analyserat trovärdigheten i vår studie.

### 1.5.2 Teoretisk referensram

Här redogör vi för de teorier som varit utgångspunkten för studien, vilka har fungerat som en avgränsning av ämnet. Vi har delat upp detta avsnitt i fyra delar: Motivation, Belöningsystem, Prestationsmätning samt Prestationsmätning och belöningsystem för kunskapsintensivt arbete.

### 1.5.3 Empiri

Här följer en presentation av insamlat material via intervjuer, företag för företag.



#### **1.5.4 Analys**

I denna del kommer vi att analysera det material som presenterats i empirin, grunden för denna analys ligger vår teoretiska referensram. Vi kommer studera hur det empiriska materialet förhåller sig till de teorier som beskrivs i litteraturen.

#### **1.5.5 Slutdiskussion**

Avslutningsvis kommer vi i denna del att koppla tillbaka till frågeställningen och redovisa ett svar på den problemformulering som presenterades inledningsvis. En slutsats redovisas här av det analyserade materialet.

## 2. Metod

*I denna del kommer vi att presentera de steg som vi genomgått för att utföra studien. Syftet är att lyfta fram de vägval som tagits under studiens gång för att tydligt visa att de på ett relevant sätt följer en väl genomförd metodstrategi samt redogöra för vad som påverkat trovärdigheten och generaliserbarheten av studien.*

### 2.1 Metodval

Den företagsekonomiska forskningen kan delas in i två strategier, kvantitativ forskning och kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning innebär att fokus ligger på siffror, medan kvalitativ forskning har fokus på text och ord (Jacobsen, 2002). Vid arbete med en kvantitativ metod bygger resultatet på faktorer som kan kvantifieras vid insamling och analys. I en kvalitativ metod är det istället viktigt att vara flexibel och att kunna anpassa insamlat material till analysen (Bryman & Bell, 2013).

#### 2.1.1 Studiens metod

För denna studie används en kvalitativ forskningsmetod. Varför denna metod användes tar sin grund i vår problemformulering och vårt syfte. Empiriskt material har samlats in från olika konsultbolag via intervjuer, för att få deras bild av det praktiska arbetet med belöningsystem. Vår frågeställning kräver ett mer komplext svar än "ja" eller "nej", därför har en semistrukturerad intervjuform använts som gör att respondenten kan tala relativt fritt inom ett specifikt ämne (Bryman & Bell, 2013). Empiriskt material hade även kunnat tas fram på ett kvantitativt sätt, dels genom statistisk information men också genom att skicka ut enkäter till ett större antal konsultföretag. Inget av detta skulle dock fånga in den komplexitet som behövs för att kunna besvara vår frågeställning. När enkäter med en svarsskala på exempelvis ett till fem skickas ut till en stor mängd företag blir inte svaren lika personliga och öppna (Jacobsen, 2002). Som intervjuare kan man efter ett svar be om exempel eller styra intressanta följdfrågorna vilket leder till relevanta reflektioner.

För att kunna genomföra kvalitativa intervjuer har kontakt sökts med representanter från ett antal konsultbolag, både på ledningsnivå och ansvarsnivå. Kritik som kan lyftas mot detta är att materialet kan bli riktat. Varför vi har sökt personer med mer ansvar beror på att vi syftar till att få en övergripande bild av ledningens motiv och syften med belöningsystem och prestationsmätt.

### 2.2 Datainsamlingsmetod

För att kunna besvara en forskningsfråga måste empiriskt material samlas in som kan ligga till grund för analys och slutdiskussion. Detta görs vanligtvis genom enkäter, intervjuer eller observationer (Bryman & Bell, 2013). Enkäter till en vald målgrupp ger snabbt överskådlig statistik. En intervju är mer flexibel och leder till öppnare svar från respondenten, där undersöks hur respondentens uppfattning av verkligheten ser ut. En observation görs av ett helt företag eller en del, så som en specifik arbetsprocess, den observerandes bild av det praktiska arbetet lägger grunden för det empiriska materialet. Enligt Jacobsen (2002) finns det inget entydigt svar på vilken metod som fungerar bäst, det beror på vad som undersöks.

Vid val av insamlingsmetod kan ställning även tas till om utgångspunkten ska ligga i primär eller sekundär data. Primär data innebär att data som är anpassat till den egna forskningsfrågan samlas in, genom egna enkäter, intervjuer eller observationer. Sekundärdata innebär att redan insamlat empiriskt material används (Jacobsen, 2002). Fördelar och nackdelar med de båda insamlingsmetoderna menar Bryman och Bell (2013) är att primärdata är mer tidskrävande och i vissa fall dyrt, men materialet syftar till att besvara just den fråga som studeras. Problematiken vid användandet av sekundärdata är att utfrågningen inte kan styras eller ledas mot det ämne som faktiskt studeras.

### **2.2.1 Intervjuer**

I den här studien kommer primär data användas, alltså egenutförda intervjuer. För att våra möten med respondenterna från de olika företagen skulle bli så relevanta och tydliga som möjligt genomfördes semistrukturerade intervjuer (Bryman och Bell, 2013). Det innebär att en intervjuguide utformats, se bilaga 1, som grundar sig i vår teoretiska referensram. Det fanns en tydlig bild av vad som skulle undersökas genom tydliga huvudfrågor, vilket gör det enklare att hålla sig till ämnet och man får bättre användning av informationen. Bryman och Bell (2013) menar att en fördel med den kvalitativa studien är att man har möjlighet att vara flexibel vid genomförandet av intervjuerna för att fånga upp intressanta reflektioner från respondenten.

Genom att vara saklig och seriös, samt att inte påverka respondenterna vid intervjuerna ökar trovärdigheten i studien. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är den personliga intervjun den mest berikande delen i en intervjustudie, där man får insikt i respondentens livsvärld. Viktigt att tänka på är även att få en personlig kontakt och hålla en lättare stämning på samtalet för att få så ärliga svar som möjligt. De påpekar även vikten av att tydligt förklara syftet i början av intervjun samt att knyta ihop säcken i slutet där respondenten får chans att fråga mer fritt om användningen av materialet. För att stärka trovärdigheten i uppsatsen meddelades respondenterna om ämnet, ett antal huvudfrågor skickades ut för att ge dem möjlighet att kolla upp korrekt fakta. Alla respondenter har även informerats om att de kommer vara anonyma och på så sätt anser vi att de har kunnat prata mer ärligt och öppet än om vi skulle valt att redovisa vem som sagt vad.

En av oss utsågs som mer ledande under intervjuerna medan den andra var mer observerande. Den som var mer observerande kunde fånga upp intressanta följdfrågor samt fråga efter exempel medan den andra fokuserade på intervjuguiden. Detta menar Bryman och Bell (2013) är en fördel då båda kan vara uppmärksamma på förändringar i samtalsmönstret. Materialet spelades även in för att kunna återges mer exakt. Efter respektive intervju har resultatet sammanställts genom transkribering för att få en bättre överblick till vårt empiriska kapitel. Inspelning och transkribering bidrar till att öka trovärdigheten av studien då vi mer exakt kan återge vad respondenten svarat utan risk för att något glöms av.

### **2.2.2 Insamling till teoretisk referensram**

För insamling till den teoretiska referensramen har databaser från ekonomiska biblioteket använts, där vi sökt litteratur inom vårt specifika ämne. Sökord som *performance measurement*, *incentive systems*, *reward* och *knowledge intensive firms* har använts för att fånga upp det område som är av betydelse för vår studie. Tyngdpunkt har legat vid att använda vetenskapliga artiklar då dessa granskats av forskare inom samma ämne innan publicering och därmed kan anses vara mer tillförlitliga. Vidare, när en intressant och givande artikel hittats har vi därifrån gått igenom referenslistan, samt undersökt huruvida denna artikel refererats till av andra forskare, och sökt nya artiklar på den vägen. Vi ser därför att alla de artiklar som använts har varit aktuella då de, även om de skrivits för ett antal år sedan,

fortfarande refereras till inom området. På detta sätt har den teoretiska referensramen utformats så att den litteratur vi använt oss av kan kopplas samman.

## **2.3 Empirisk studie**

### **2.3.1 Val av bransch**

Valet av bransch utgår från vår problemdiskussion och vårt syfte – att undersöka varför en typ av kunskapsintensiva företag använder sig av belöningsystem och hur det påverkar mätningen av de anställdas prestationer. Kunskapsintensiva företag kan delas in i två olika kategorier, dels professionella tjänsteföretag men också forskning och utvecklingsföretag (Alvesson, 2004). Vi har haft en uppfattning om att företag inom denna bransch använder sig av belöning i olika former. Vi har valt att avgränsa oss från alla typer av kunskapsintensiva företag till att undersöka enbart datakonsultföretag. Det beror på att vi genom kontakter fått det bekräftat att dessa ofta använder sig av belöningsystem.

### **2.3.2 Val av företag**

Vid valet av företag har avgränsningar gjorts. För att söka konsultbolag i närområdet till Göteborg användes konsultkartan, där man kan se alla konsultbolag i Göteborgsområdet på en interaktiv karta (Cinode, 2015). Denna tjänst hjälpte oss att inte begränsa urvalet till enbart konsultbolag som vi redan hade kännedom om. Valet att studera organisationer som skiljer sig åt i både storlek och utformning gjordes eftersom det ger oss en bredare empirisk grund att analysera, jämfört med om vi valt liknande datakonsultföretag. Begränsningen av sökområdet till Göteborg, med omnejd, har sin grund i den tidsplanering som erbjudits för uppsatsskrivandet. Genom att besöka de konsultbolag vi intervjuar gavs dessutom möjlighet till en personlig kontakt med samtliga respondenter.

Förhoppningen var att få en intervju med åtta till tio bolag. Av de totalt 20 organisationer som kontaktades var det sex som hade tid och var positiva till ett besök med intervju. Bland dessa sex bolag finns en spridning i storlek och antal anställda vilket kan ge en bredare bild av hur det ser ut i branschen. Att bara sex bolag var positiva till intervju gjorde urvalet av konsultbolag en aning begränsat. Då syftet är att diskutera problemområden, och inte att dra empiriska slutsatser om konsultföretag i allmänhet, anser vi ändå att detta inte påverkar generaliserbarheten av vår studie.

### **2.3.3 Val av respondenter**

Totalt 20 konsultbolag kontaktades via mejl eller telefon och information om kontaktuppgifter till företagen hittades på respektive hemsida. Fokus låg på att få kontakt med personer i ansvarspositioner, då dessa har en mer övergripande kontroll på företagets olika system och strategi. Genom att först presentera vårt ärende med en förfrågan om deltagande via mejl gavs de kontaktade chansen att överväga och tänka igenom saken. I de fall där det inte framgick någon kontaktinformation på hemsidan eller då vi inte fått något svar på mejl valde vi att ringa, antingen direkt till de kontaktade eller till receptionen, för att sedan bli kopplade till den person som de ansåg lämplig. I ett första skede kontaktades tio företag, tyvärr var det många som inte svarade på varken mejl eller samtal men också många som meddelade att de inte hade tid för en intervju. Det var även några få som direkt meddelade att de inte använde sig av belöningsystem. Vi blev då tvungna att kontakta fler företag och valde att kontakta dessa direkt via telefon istället för att mejla först, detta för att inte behöva förlora mer tid. Slutligen genomfördes en intervju på respektive bolag, vilket resulterade i sex intervjuer med antingen VD, områdesansvarig eller ekonomiansvarig.

## 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras de begrepp och teorier som ligger till grund för studien. Avsnittet är uppdelat i fyra delar: Inre och yttre motivation, Belöningsystem, Prestationsmätning samt Prestationsmätning och belöningsystem för kunskapsintensivt arbete.*

### 3.1 Inre och yttre motivation

Motivation ur företagets perspektiv handlar om att styra eller leda människor mot ett mål, men också att påverka beteenden. Motivation är dock något som inte fungerar på samma sätt för alla. Man kan dels känna olika stark motivation beroende på uppgift och dels kan den underliggande meningen med motivationen skilja sig åt. Ryan och Deci (2000) skiljer på två olika typer av motivation, inre och yttre motivation, som båda grundar sig i olika orsaker eller mål som vidare leder till handling.

#### 3.1.1 Inre motivation

Den klassiska definitionen på inre motivation enligt Ryan och Deci (2000) innebär att man gör något för den inneboende tillfredsställelse snarare än för någon separerbar konsekvens. De menar att inre motivation fokuserar på den mänskliga viljan att lära sig och att utvecklas, detta skall återspegla den naturliga motivationen som människor får av att prestera bra. Murdock (2002) menar att inre motivation kan ha två olika källor, den första är hur involverad man är i uppgiften, det vill säga i vilken grad agenten har nytta av att utföra uppgiften. Den andra källan är identifiering av mål, att agenten har mål för sin prestation som är oberoende av en monetär belöning.

Ryan och Deci (2000) menar att den inre motivationen kan stärkas genom belöningar, kommunikation och feedback som stärker agentens känsla av kompetens om man samtidigt ger agenten en känsla av självständighet. De menar även att ett flertal studier visar att positiv feedback på prestationer kan stärka den inre motivationen. Att identifiera de faktorer som uppmuntrar, respektive drar ner, den inre motivationen är viktigt då den leder till hög kvalitet på arbetet men också god kreativitet (Ryan & Deci, 2000).

#### 3.1.2 Yttre motivation

Yttre motivation kännetecknas av att man motiveras att utföra en uppgift för att uppnå någon form av separerbar utfall. Yttre motivation kan finnas i olika former: *extern reglering* syftar till beteenden som utförs för att tillfredsställa ett externt krav eller för att nå en extern belöning; *interjektions reglering* innebär att en prestation utförs för att undvika skuld och ångest eller för att förstärka egot eller känslan av stolthet; *identifierad reglering* innebär personlig identifiering med vikten i ett specifikt beteende och acceptans av den reglering som är kopplad till detta. Den sista formen av yttre motivation är den mest självständiga formen, *integrerad reglering*, som innebär att man har integrerat orsakerna för att handla med sina egna värderingar och behov. Eftersom yttre motiverat beteende inte anses intressant i sig själv blir anledningen till att folk faktiskt agerar enligt ett visst beteende en strävan efter att känna gemenskap till andra, så som familj eller arbetsgrupp, det man får för att genomföra en handling är acceptans. (Ryan & Deci, 2000)

## 3.2 Belöningsystem

Belöningsystem kan definieras som det system som en organisation väljer att använda för att belöna sina anställda (Merchant & Van der Stede, 2012). För att genomföra ett fungerande belöningsystem måste ett förtroende byggas upp mellan ledningsnivå och operativ nivå. Med en öppen organisation och ett intresse för att utveckla organisationens företagskultur, har man historiskt sett kunnat förbättra belöningsystemet och de positiva effekter som följer (Svensson, 2001). Traditionellt så utgörs belöningsystem av formella system med tydliga regler för vad som skall belönas och hur man skall bli belönad. Formella system återfinns oftast i större organisationer (Redmond, 2013). Belöningsystem kan även utformas informellt inom organisationen. Denna form av belöningsystem är mer problematisk att definiera eftersom det inte finns några givna måttal, det ligger alltså i den anställdas intresse att läsa av ledningens informella mål (Cäker, 2013).

Syftet med belöningsystem är främst att ta tillvara på de anställdas kompetens och resurser, rekrytera och behålla kompetensen inom företaget samt att motivera de anställda att prestera i linje med organisationens mål. Det finns tre fördelar med resultatberoende belöning som Merchant och Van der Stede (2012) presenterar. För det första är belöningsystem informativt, då belöningar lockar medarbetarnas uppmärksamhet och informerar dem om de resultatområden som bör effektiviseras och ligger i organisationens intresse. För det andra är det motiverande, då det visats att anställda anstränger sig mer på de uppgifter som man vet är grunden för att få belöning. Slutligen fyller resultatbaserad belöning även syften utöver att styra, då prestationsbaserade belöningsystem gör att belöningarna varierar med företagets prestation.

För att kunna motivera de anställda är det viktigt att belöna de prestationer som förbättrar företagets resultat och där de anställda har förmåga att påverka utfallet. Om belöningsystemet inte kan kopplas till det egna arbetet så kommer man inte se någon nytta i att effektivisera (Frank, Fredholm & Johansson, 2000). Det är vidare viktigt att man som utgivare av belöningarna analyserar och reflekterar över mottagarens reaktion. Detta dels för att fortsätta utveckla systemet så att det blir så lönsamt som möjligt, men också för att individer är olika och motiveras på skilda sätt. Förväntningar spelar en betydande roll för hur belöningar tas emot, om de anställda är tydligt informerade om vad som förväntas av dem så har de bättre förmåga att överträffa och förbättra kvaliteten (Svensson, 2001).

### 3.2.1 Belöningsformer

Som förklarats tidigare innebär yttre motivation att man drivs av belöning från någon annan. Den traditionella uppdelningen av belöningar är monetära och icke-monetära incitament. Monetära incitament innebär belöning i form av pengar, detta är en vanlig belöningsform för organisationer. Prestationer som belönas med löneförhöjning ger oftast en långvarig inverkan på motivationen hos anställda, även om det utgör en relativt liten del av den totala lönen. Kortsiktig belöning kan utgöras av bonus, provision eller ackordslön som baseras på prestationer för det gångna året eller en kortare period. Dessa belöningar beräknas direkt utifrån fastställda formler, som en procentsats av försäljningen eller nettovinsten. Långsiktig belöning baseras på prestationer mätt på en period över ett år och utgörs oftast av aktier, ofta enbart till chefer på högre nivå. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Icke-monetära incitament har blivit en allt större del av belöningsystemets utformning, man fokuserar på förmåner som gynnar personalen emotionellt. Att ersätta medarbetarna med pensionsförsäkring, betald ledighet och livförsäkring är några exempel på personalförmåner

som anses vara en extra belöning. Vidare har forskning visat att icke-monetär belöning värderas olika beroende på den anställdas livssituation. Äldre personer uppskattar säkerhet medan yngre personer uppskattar hjälpande incitament eller betalad ledighet (Frank, Fredholm & Johansson, 2000). Högre chefer eller gruppledare kan även bli tilldelade vissa förmåner, så som gratis resor eller förmån att välja det bästa kontoret (Merchant & Van der Stede, 2012).

Oberoende om det är monetära eller icke-monetära incitament så kan organisationer välja att ge individuell belöning eller gruppbaserad belöning till sina anställda. Cäker (2013) menar att individens insats oftast är beroende av medarbetarnas arbete, samarbete är idag en kritisk resurs och belöningssystem har spelat en stödjande roll i utvecklingen mot en stark gemenskap. Den indirekta effekten av ett gruppbaserat belöningssystem är att medarbetarna går ihop för att diskutera gemensamma mål och värden inom gruppen, något som resulterar i samarbete och kontroll (Barker, 1993). Studier har visat att frånvaron minskat i organisationer där man infört gruppbaserad bonus, då medarbetarna motiveras varandra genom grupstryck (Román, 2003).

### **3.2.2 Risker och problem med belöningssystem**

Det finns flera risker och problem med belöningssystem som måste tas hänsyn till vid utformningen. En risk är att belöningssystemet inte medför motivation. Den främsta anledningen till detta ligger i att systemet inte anpassats efter behov. Enligt Kominis och Emmanuel (2006) finns det tre steg som måste vara uppfyllda, medarbetarna måste uppskatta den belöning som utlovas, de måste anse att målen omfattar det som är viktigt i det egna arbetet samt rimliga att uppnå och de måste förstå varför de blir belönade. Om en belöning inte anses givande för mottagaren så uppfylls inte den direkt motiverande effekten. Vid för högt satta eller orimliga mål missar man motivationseffekten. Att belöna en individ utan att denna förstår varför kommer också leda till motsatt effekt av motivation. Den anställda har liten eller ingen vetskap om organisationens mål och vet därför inte heller vilken prestation som följer företagets strategi, vilket resulterar i en utbetalning av resurser som inte kommer gynna företaget på lång sikt (Kominis & Emmanuel, 2006).

Som tidigare nämnts kan belöning ske både individuellt och i grupp. Det finns många fördelar med en gruppbaserad belöningsstrategi men också tydliga nackdelar. Att belöna en grupp ger oftast ingen tydlig effekt på motivationen, detta sker endast om den som blir belönad känner att de verkligen kan påverka resultatet. Då kunskap om övriga medarbetares prestationer saknas ökar risken för så kallade "free rider", vilket utgörs av en person som lever på andras prestationer för att sedan ta del av belöningen. Därför är det viktigt att också arbeta för en god företagskultur inom organisationen, dels för att minimera risken för "free riders" och dels för att behålla en god stämning mellan medarbetarna. (Merchant & Van der Stede, 2012)

## **3.3 Prestationsmått**

Kauhanen och Napari, (2012) menar att belöningssystemets framgång beror på vilka prestationsmått som används. Hur man väljer dessa mått och vilken vikt som läggs vid dem i belöningssystemet beror på en avvägning mellan att måtten missar faktorer som den anställda kan påverka och att måtten baseras på faktorer som den anställda inte kan påverka. Ett bra prestationsmått ska fånga den anställdes bidrag till organisationens mål och inget annat.

Parker (2000) förklarar att prestationsmätning handlar dels om att bilda en rättvis bild av företaget och dels om att kunna ta välgrundade beslut. Anledningen till att man mäter

prestationer i företag är för att öka effektiviteten, men det finns också många frågetecken och kritik kring den traditionella finansiella prestationsmätningen. Den tenderar att vara inåtriktad samt beskriver endast hur det sett ut historiskt, dessutom missar man andra viktiga mått som beskriver organisationen, så som: kundnöjdhet, servicekvalitet, med flera. Parker (2000) anser att effektiva prestationsmått innebär mått som reflekterar resultatet, inte aktiviteterna som används för att skapa resultatet. Det är mått som kan jämföras genom till exempel benchmarking, de är praktiska och lättförståeliga, innebär kontinuerlig självvärdering, är tillförlitliga och robusta samt ger fördelar som överstiger kostnader.

### **3.3.1 Bra prestationsmått**

Merchant och Van der Stede (2012) definierar bra prestationsmått som mått som framkallar önskade beteenden. För att måtten ska göra detta krävs bland annat att de är *strategiskt följsamma, kontrollerbara, tidsenliga, förståeliga, objektiva* alternativt *subjektiva*. Nedan kommer vi definiera vad dessa begrepp innebär.

#### ***Strategisk följsamhet***

Att måtten är *strategiskt följsamma* innebär att det som mäts måste ligga i linje med den övergripande strategin för företaget. Merchant och Van der Stede (2012) belyser detta med ett exempel - om man väljer att belöna programmerare för längden kod de producerar per dag kan det innebära att programmerare bygger program med onödigt långa koder. Vilket inte skapar något värde för företaget. Även Burney och Widener (2013) påpekar vikten av att måtten är kopplade till företagets övergripande strategi. De menar att en stark koppling mellan ett belöningsystem, baserat på ett strategiskt prestationsmätningssystem, och företagets strategi påverkar de anställdas beteenden genom upplevd egenförmåga samt kan på det viset främja inre motivation. Parker (2000) menar även han att prestationsmåtten måste vara kopplade till den övergripande strategin. Han anser att det inte är tillräckligt att använda en stor mängd mått som mäter alla företagets aktiviteter, istället bör fokus ligga på det som är viktigt och måtten måste bero på organisationens vision, mission och strategi.

#### ***Kontrollerbart***

Att måtten är *kontrollerbara* innebär att agenten måste kunna påverka resultaten, detta eftersom måtten bara är användbara i den utsträckning de ger agenten information om huruvida handlingarna och besluten är önskvärda (Merchant & Van der Stede, 2012). Ittner och Larcker (2002) å sin sida menar att ett mått kan vara bra, även om det inte är kontrollerbart för agenten, om det är *informativt*. De anser att man bör basera valet av prestationsmått, som ligger till grund för belöningsystem, på hur informativa måtten är. Prestationsmätningen bör inkludera alla mått, så länge de inte är kostsamma, som förser agenten med information om vilka handlingar som principalen vill motivera för att öka överensstämmelsen mellan principalens mål och agentens mål.

#### ***Tidsenligt***

*Tidsenlighet* är en annan viktig aspekt som Merchant och Van der Stede (2012) pekar på. Går det för lång tid mellan den anställdas prestation och prestationsmätningen, samt den belöning som baseras på mätningen, blir det svårt för den anställde att uppfatta kopplingen mellan dessa. Tidsenligheten är något även Cäker (2013) påpekar som central för att den direkta motiverande effekten ska uppnås, om det förflyter för lång tid mellan prestationen och belöningen kan det bli svårt för den anställda att koppla samman dessa.



### ***Förståeligt***

Merchant och Van der Stede (2012) menar även att måtten ska vara *förståeliga* vilket innebär att de anställda måste förstå vad de hålls ansvariga för, detta kräver kommunikation och ibland även viss träning om organisationen ändrar målen eller måtten. Parker (2000) framhåller också vikten av att de anställda förstår måtten, han menar att detta är särskilt viktigt om måtten syftar till att förbättra de anställdas prestationer eftersom de måste veta vad som förväntas av dem. Han menar även att det måste finnas ett engagemang för måtten i hela organisationen, det betyder dels att de anställda förstår måtten men även att cheferna stödjer systemet, vilket de kommer göra om det underlättar deras arbete genom att ge användbar information.

### ***Objektivt eller Subjektivt***

Måtten måste enligt Merchant och Van der Stede (2012) också vara objektiva. Ett mått anses inte vara *objektivt* om det antingen är den person vars prestationer ska mätas som väljer vilka mått som mäts eller om samma person utför själva mätningen. Måttet ska med andra ord inte vara influerat av känslor eller tolkningar.

Andra forskare menar på att det finns fördelar med att använda subjektiva mått. Baker, Jensen och Murphy (1988) menar att det i många företag är svårt att mäta prestationer objektivt eftersom gemensam produktion och svårigheter att observera gör att man inte kan kvantifiera de individuella utfallen. Misslyckas man med att specificera objektiva mått kan de anställdas spelbeteende öka genom att de då optimerar mätetalen istället för de önskade beteendena, till exempel genom att öka det kortsiktiga resultatet och inte bry sig om det långsiktiga. Att specificera de korrekta prestationsmåtten är oftast omöjligt enligt Baker, Jensen och Murphy (1988). Detta eftersom den anställde ofta har överlägsen specifik information om jobbet de utför, då kan subjektiva mått vara att föredra men dessa är inte alltid uppskattade. Chefer föredrar oftast objektiva mått eftersom de innebär färre konflikter med missnöjda medarbetare.

## **3.4 Prestationsmätning och belöningsystem för kunskapsintensivt arbete**

Belöningsystem bygger på att man mäter prestationer, detta kan dock vara problematiskt då det anses svårt att tillförlitligt mäta de anställdas bidrag till företaget. Jääskeläinen och Laihonen (2013) menar att kunskapsintensivt arbete karaktäriseras av att humankapitalet, det vill säga människors utbildning, färdigheter, talanger och kompetenser, har en signifikant betydelse. Detta måste även reflekteras i prestationsmåtten.

Alvesson (2004) menar att eftersom arbetet i många kunskapsintensiva företag sker direkt mot kund, används kunderna ofta för att utvärdera prestationer. Den anställde uppmanas att tillfredsställa kundens behov snarare än chefens, samt riskerar sanktioner om detta inte uppnås. Att företaget internt påpekar vikten av kundnöjdhet och att det är ett övergripande mål, leder till att fokuset på att göra kunden nöjd blir en form av styrning. Ibland använder man kundnöjdhetsundersökningar för att utvärdera om kunden är nöjd, resultaten av detta spelar då en stor roll vid lönesättning och befordran (Alvesson, 2004).

### **3.4.1 Belöningsystem**

Belöningsystem inom kunskapsintensiva företag grundar sig ofta i en individuell och differentierad del, som utgörs av en baslön med rörliga tillägg, men också en variabel del som

är resultatberoende. Baslönen ska fungera som en koppling mellan arbetsuppgiftens värde och kompetensen hos de anställda, medan den variabla belöningen ska bygga upp ett samarbete mellan organisationen och de anställda. Den variabla ersättningen kan utgöras av: individuell ersättning, gruppersättning, vinstdelning, resultatdelning, aktier eller optioner samt gratifikationer. (Frank, Fredholm & Johansson, 2000)

Grabner (2014) påvisar i sin artikel att managers på företag som är beroende av de anställdas kreativitet främst använder sig av yttre belöning då detta ger dem förmåga att styra sina anställda i linje med organisationens mål. I en undersökning av hur personalens kreativitet förändras på grund av belöning finner Grabner (2014) svårigheterna med yttre belöning och hur ett kreativt arbete kan både skadas och gynnas av belöningar. Det finns en oro för att belöningar inte skulle göra de anställda tillräckligt kreativa och att de blir allt för kreativa utan någon belöning alls. Genom att använda en kombination av finansiella och icke-finansiella mått i prestationsbedömningen, samt att fokusera på en subjektiv bedömning, kan belöningsystemet motivera anställda i organisationer som är kreativt-beroende.

### **3.4.2 Prestationsmätning**

Prestationsmätningen inom kunskapsintensiva företag kan bli problematiskt på grund av kunskapsarbetets individuella och föränderliga natur, prestationsmätningen fokuserar på ett individuellt perspektiv. Ett bra sätt att mäta prestationer skulle kunna vara självutvärdering, men många studier visar att man ofta ger sig själv lägre betyg än vad kollegor skulle ge. Den alternativa lösningen skulle kunna vara att använda sig av flera utvärderare. Det finns även subjektiva mått och verktyg för att utvärdera kunskapsarbetare, dock kan tillförlitlighet, jämförbarhet och trovärdighet ifrågasättas vid användning av denna typ av mått. (Jääskeläinen & Laihonen, 2013)

Jääskeläinen och Laihonen (2013) presenterar förslag på hur man kan lösa svårigheten med prestationsmätning. De föreslår att man använder subjektiv prestationsutvärdering för individuella kunskapsarbetare. Dessutom rekommenderar de att man använder en komponent för komponent-mätning för att fånga tjänsternas utfall samt en jämförelse mellan utförd prestation och kundens förväntan på prestationen för att fånga utfall i form av kundvärde. Jääskeläinen och Laihonen (2013) testar detta sätt att överkomma prestationsmätningens problematik i en studie och presenterar följande slutsatser.

Subjektiv prestationsutvärdering för individuella kunskapsarbetare ses av deltagarna i studien som ett stöd för att identifiera specifika prestationsrelaterade utvecklingsmål, samt ansåg synliggöra de anställdas röster men att det bör kompletteras med objektiva mått. Bland deltagarna råder blandade åsikter angående utvärderingen av eget arbete och man anser att klarheten i utvärderingskriterierna bör vara hög. Att använda en komponent för komponent-mätning anses i studien kunna fånga variansen i utfallen och kvalitativa utfallskomponenter. Dock menar deltagarna i studien att klarheten i definitionerna av utfallsklasserna måste vara bra. Man pekar även på att en hög kvantitet av utfall inte alltid är önskvärdt då det ofta är själva utfallet som är det viktiga. Vidare anses mätning av kundvärde kunna ge en mer detaljerad information om vad som orsakade vissa effekter för kunden samt förbättra interaktionen, men däremot saknas en tillförlitlig kvantitativ analys. Det anses dessutom svårt att mäta kvalitativa aspekter av effekter för kunden och det råder en osäkerhet om effekterna för kunden komplicerar användandet. Denna typ av prestationsmätning kräver långa och intensiva kundrelationer samt att tjänsteleverantören har en tydlig roll i kundernas verksamhet. (Jääskeläinen & Laihonen, 2013)

## 4. Empiri

*Nedan presenteras resultatet av våra intervjuer med konsultföretag. Vi har valt att presentera empirin företag för företag i storleksordning baserat på antal anställda, med det största företaget först, för att göra det tydligt och överskådligt. Varje företag har även två underrubriker, belöningsystem samt prestationsmätning, även det för att förtydliga för läsaren.*

### 4.1 Företag A

Företag A är ett globalt bolag med 1400 anställda i Sverige. Företaget bedriver konsultverksamhet inom ingenjörstjänster och produktinformation. Våra respondenter arbetar som HR-ansvarig och Controller, båda två deltog under samma intervjutillfälle.

#### 4.1.1 Belöningsystem

Företag A har inget övergripande system för belöning eller rörlig ersättning, de arbetar med fast lön för att utstråla trygghet och erbjuder som belöning eller bonus andra sociala faktorer. Bolaget har en marknadsmässig lönepolicy och följer med näringslivet genom kollektivavtal, respondenterna förklarar att man inte vill skilja på lönen vid lågkonjunktur eller högkonjunktur. Företaget har ett brett kundspektra och kan tack vara det erbjuda de anställda unika och intressanta uppdrag med den senaste teknologin. Företag A investerar även mycket i ledarskapsutveckling genom att man satsar på att utbilda duktiga ledare för att ytterligare fånga personalens engagemang och intresse. Respondenterna menar att man med sin globala verksamhet kan satsa mycket resurser på att tydligt visa de anställda hur deras utveckling ser ut inom deras roll i bolaget.

Den bonusmodell, eller den rörliga ersättningen, som finns inom företaget gäller endast för bolagets chefer, detta då den enskilda konsulten är beroende av chefens val. Då det är konsultchefens uppgift att delegera uppdrag till bolagets alla konsulter så skall inte lönen påverkas av om man blir vald till ett specifikt uppdrag eller inte. Den rörliga ersättningen som delas ut till cheferna baseras på teamets och avdelnings resultat, som i sin tur grundar sig på konsulternas beläggningsgrad och timpris. Bonusen utgörs sedan av en bruttolön som delas ut på årsbasis.

Våra respondenter berättar att det självklar finns saker man vill stimulera under olika perioder och då har man valt att motivera alla konsulter genom att utlova belöning. Vid behov av personal får man monetär belöning vid rekryteringstips, likadant vid uppdragstips när behov av att sälja in nya uppdrag är stort.

Företag A vill vara den leverantören som bidrar med mest värde till kunderna. Man fokuserar inte på att värva nya konsulter till bolaget utan satsar mer på att behålla den personal som man redan har. Det finns två syften med att cheferna får belöning i monetära former, dels handlar det om att konkurrera med fast lön mot andra bolag, och dels fungerar den rörliga ersättningen som en motivation till att prestera allt bättre, vilket ger mer pengar till aktieägarna – *”Levererar man ett bra resultat till bolaget så skall man också tjäna bra”*.

Våra respondenter förklarar varför man lägger fokus på icke-monetära belöningar istället för monetära, detta beror på att man vill behålla och rekrytera personal genom att erbjuda möjlighet för den enskilda konsulten att växa och vidareutvecklas inom företaget. När man

istället belönar och motiverar med sociala faktorer investerar man i sin främsta resurs, konsulterna. Vidare har företaget satsat på roliga sidoaktiviteter som syftar till att knyta samman gänget i kombination med information om strategi, mål och nya projekt.

#### **4.1.2 Prestationsmätning**

De prestationerna som ligger till grund för belöningen till cheferna grundar sig i två olika delar, dels resultatmässiga mål men också affärsmässiga mål. Tyngden ligger på den resultatmässiga delen och utgörs av bolagets årliga vinst. Bonusen delas upp i ett antal hierarkiska nivåer, är man teamledare så beror en del av bonusen på det resultat som teamet genererar. Om man klarar målet så får man en del av bonusen. Sedan följer de övriga nivåerna: avdelning, division och affärsområde, alla måste uppnå sina mål för att cheferna skall få ta del av hela den årliga bonusen. Vid sidan av resultatet kommer de affärsmässiga målen som är helt frikopplade och syftar till att stimulera olika saker för olika perioder.

Företag A mäter konsulternas prestationer genom en formellt utformad skala från ett till fem, alla som anställs hamnar på första nivån. Det finns tydliga krav och mål på vad som skall uppfyllas innan man kan ta steget till nästa nivå inom bolaget. Förhållningssättet som används för att avgöra om man kan ta sig till nästa nivå är: hur man löser arbetsuppgiften, visad affärsplan, visad konsultmässighet, visat medarbetarskap och visat ledarskap.

Som ett hjälpmedel till bedömningen av konsulternas prestationer görs kundundersökningar, där stämmer man av om kunden är nöjd med konsulten som varit hos dem. Avstämning sker både genom enkäter och genom att chefen tar tillfället att komma ut till kunden, som ett säljmöte. Därefter samlar man in svaren och gör en helhetsbedömning av konsultens prestation. Företaget har tre samtal inplanerade för att ge feedback till den individuella konsulten. Först har man ett mål och utvecklingssamtal, detta följs upp av ett uppföljningssamtal och slutligen har man ett avslutande samtal där man sammanställer resultatet och visar hur det har gått och hur man gjort sin bedömning av eventuellt uppfyllda krav och mål. *“Inom detta företag har man inte fokus på arvodesnivån utan den primära bedömningen ligger i konsulternas individuella leverans av företagets tjänster”.*

## **4.2 Företag B**

Företag B är ett globalt bolag med 1200 anställda i Sverige. De bedriver konsultverksamhet inom olika IT-tjänster. Vår respondent arbetar som verksamhetsansvarig säljare.

#### **4.2.1 Belöningsystem**

Vår respondent definierar belöningsystem som en morot till att uppfylla ett specifikt mål. I ett konsultbolag vill man ha så hög debiteringsgrad som möjligt och för att nå det målet vill företaget motivera sina konsulter till att sträva efter en hög beläggningsgrad. Företagets belöningsystem fokuserar på den monetära delen och är uppbyggt kring att man tjänar mer om man agerar i linje med organisationens mål.

Alla konsulter inom bolaget berörs av belöningsystemet på ett eller annat sätt, Företag B använder olika modeller av bonussystem beroende på konsultens erfarenhet och position. Det vanligaste systemet som berör majoriteten av konsulterna är att man har en baslön, motsvarande en månadslön som man klarar sig på. Denna del byggs sedan på med en bonusdel som är beroende av debiteringsgraden, om konsulten kommer upp till 95 % och upp till 99 %, av den totala debiteringsgraden för en månad, får konsulten x antal kronor. Kommer konsulterna över 100 % i debiteringsgrad får de ytterligare ett påslag. Denna bonus delas ut

per kvartal, men företaget tittar även på antal timmar per år och ger bonus för de timmar man jobbat över.

Företaget har även en modell för de konsulter som har jobbat längre och kommit upp till en senior nivå. Där beräknar man bonus på omsättningen, hur mycket konsulten drar in till företaget i relation till timpriset. Exempelvis brukar man säga att en konsult som har x i timpris mot kund skall dra in 1,5 miljoner till företaget varje år, när konsulten nått upp till 80 % av mål-omsättningen börjar bonusen ticka in och fortsätter tills man når 120 %. Respondenten förklarar att målet för omsättningen varierar beroende på konsultens timpris och företagets förväntningar. För att motivera samarbete och inte bara den individuella utvecklingen hos mer erfarna konsulter har bolaget även gjort så att 70 % av konsultens omsättning beräknas på utvecklingen av timpriset medan 30 % beräknas på teamets omsättning.

Vidare förklarar respondenten att bolaget använder ytterligare en modell för de anställda som kommer upp till chefsnivå. Detta beräknar man på det mål man har satt för vinsten, om du uppnår teamets vinstmål får du 70 % av en total bonuspott. Om divisionen uppnår sitt vinstmål får man ytterligare 20 % av bonuspotten. De sista 10 % får man om hela Sverige uppnår målvinsten. Detta har företaget för att uppmuntra cheferna till att inte bara sitta och stirra sig blinda på sitt eget team utan man vill uppmuntra till samarbete över hela landet.

Utöver dessa modeller använder företaget sig även av rekryteringsbonus, något som företaget alltid erbjuder men vid behov kan den fördubblas. Man får 10 000 om man rekryterar en kille och 12 000 om man rekryterar en tjej. Trots redan många modeller för monetär bonus, säger vår respondent att man som chef har möjlighet att dela ut monetära, informella bonusar vid goda prestationer.

Syftet med att Företag B belönar genom monetära bonusar grundar sig i att de vill motivera en hög beläggningsgrad genom att konsulterna får extra betalt. De måste ha förståelse för att det är deras arbetade tid som driver företaget framåt. Det är deras prestationer som ger pengar och vinster i slutändan. Det är faktorer som konsulten själv kan påverka säger vår respondent.

Information om bolagets system ges vid anställning och vidare en gång om året vid lönesamtalet. Företaget har även utvecklingssamtal, men vår respondent säger att man inte bör blanda ihop pengar och utveckling. *“Vi brukar hålla oss till utveckling under dessa samtal, vilket innebär att man kan prata beläggningsgrad men inte pengar”*. Vidare informeras konsulten när bolaget fått besked från ekonomiavdelningen att det kommer ske en utbetalning i form av en bonus.

#### **4.2.2 Prestationsmätning**

Som tidigare nämnts mäter Företag B prestationer utifrån debiteringsgrad, omsättning och vinst, det är ganska avancerad ekvation som används när man räknar ut bonusen. I stort så skall man nå sin budget på omsättningen och nå sin budget på vinsten. Detta mäts centralt via ett ekonomisystem, det är inte den närmaste chefen som beräknar detta.

För att bedöma konsulternas utveckling och färdighet görs kvalitetsutredning hos kund. När Företag B säljer in konsulter på olika uppdrag frågar de även vilka kriterier som kunden tycker är viktigast. Därefter görs uppföljningar ungefär en gång i halvåret beroende på hur långt projektet sträcker sig. När kunden satt sina betyg räknar företaget fram ett resultat och för en dialog med kunden för att sedan kunna ge feedback till konsulten. Enligt vår respondent användes både enkäter och personliga samtal vid utvärdering av konsultens prestation. Detta

blir viktigt då vår respondent menar att man inte alltid kan lita på resultatet från enkäten, *“det finns de som aldrig fyller i mer än en trea även om de är nöjda med tjänsten”*. Därför blir dialogen med kunden en viktig del för att kunna ge rättvis feedback till konsulten.

## 4.3 Företag C

Företag C är ett bolag med huvudkontor i Göteborg, de har ca 800 anställda i fyra länder som arbetar med mjukvaruutveckling. Vår respondent arbetar som ekonomichef för koncernen.

### 4.3.1 Belöningssystem

Företag C använder i huvudsak två olika modeller för belöningssystem på konsultnivå. Cirka 10-20 % av företagets konsulter har en belöning som består av en procentsats på mellanskillnaden mellan det de tjänar in mot kund och deras egna kostnader, dessa består av till exempel lön, skatter, avgifter, pension. Vår respondent menar att det främst är de konsulter som varit med länge och är seniora som har den här typen av belöningssystem. Den andra modellen man använder är en typ av prestationslön som innebär att konsulten alltid får 70 % av arvodet mot kund. Dessa 70 % ska då täcka alla kostnader som rör den konsulten, till exempel lön, skatter, avgifter, pension. På detta sätt har man alltid 30 % marginal på konsulten. Risken med det här systemet är enligt vår respondent att om konsulten är obelagd får han bara en minimilön däremot gynnar detta system de konsulter som är drivna att hitta egna projekt och de som kan hitta projekt med högre timpeng. Företag C har även ett belöningssystem på konsultchefsnivå som baseras på en resultaträkning för enheten där konsultchefen får en viss procent av EBIT (Earnings Before Interest and Tax). Vissa konsultchefer har även en rörlig ersättning baserat på beläggningsgrad, det vill säga hur många timmar man debiterar mot kund i förhållande till total arbetstid.

Företag C har även en tipsbonus som utgår om konsulter tipsar om personer som senare anställs. Icke-monetära belöningar innefattar olika aktiviteter för konsulterna, till exempel after-works, sportevenemang, mingelkvällar men även medarbetarseminarium där de åker iväg med bolaget. Vår respondent menar att denna typ av ersättningar är viktig för personalen. Vad gäller karriärmöjligheter finns enligt vår respondent ingen tydlig karriärstege, men de rekryterar mycket internt och menar att det alltid finns möjligheter om man vill ta ett kliv upp. Bland annat finns en möjlighet att blir konsultchef om man är driven och startar upp en ny enhet.

Vår respondent menar att syfte med belöningssystemet är att motivera konsulterna att hålla en hög beläggningsgrad. Hen menar att den här typen av belöningssystem är vanliga inom branschen och det är därför man utformat det på det här sättet. Beläggningsgraden är väldigt viktig för lönsamheten i ett konsultföretag och man vill att belöningssystemet ska vara tillväxtstimulerande, eftersom man vill växa och öka lönsamheten. Ett annat syfte man har med belöningssystemet är att man vill att konsulterna ska stanna kvar, vår respondent menar att *“det är ett krig om ingenjörer i dagsläget”* och det gäller att attrahera och behålla konsulterna, detta görs genom att erbjuda belöningar, monetära som icke-monetära. Syftet med tips-bonusen är dels att nyttja konsulternas egna kontaktnät och dels att få med konsulterna i en säljande funktion och få dem att känna att de är en del av ett bolag som växer, *“gör man en extra insats för det så ska man belönas också”*.

Företag C informerar om belöningssystemet vid anställningen, då de kommer överens om löneformen. Man tar även upp dessa frågeställningar vid utvecklingssamtal och lönesamtal.

Vad gäller framtiden för Företag C:s belöningsystem menar vår respondent att de absolut är för att använda rörliga modeller men att det är viktigt att de är *“tydliga, lättförståeliga, enkla, rena och raka”*. De måste också vara stringenta inom bolaget, då för många olika modeller tenderar att göra skada.

#### **4.3.2 Prestationsmätning**

För belöningsystem baserade på bruttomarginalen mäter man skillnaden mellan det konsulten tjänar in och det konsulten kostar, sen tar man en fastställd procentsats på det. För belöningsystem baserat på en prestationslön mäter man hur mycket konsulten tjänar in från kund. Belöningen bygger på vilket timpris konsulten har mot kund men vår respondent menar att det är svårt för den enskilde konsulten att påverka detta, man har ofta ett ramavtal med kunden och då är priserna fasta.

På konsultchefsnivå mäter man EBIT och ibland beläggningsgraden och konsultchefen får en fastställd procentsats på det. Utöver dessa mått bedöms konsulten på utvecklingssamtal där man utifrån en matris med olika egenskaper går igenom hur konsulten utvecklas samt för en dialog kring förbättringspotential. Denna bedömning kan sedan ligga till grund för lönesättningen, vad gäller den fasta delen av lönen. Alla konsulter använder sig inte av matrisen men många gör det. Egenskaper och olika kompetenser kan även stämmas av mot feedback från kunder, eftersom konsultcheferna är mycket ute hos kund får de feedback kontinuerligt. Vid utvecklingssamtalen gör man även en personlig utvecklingsplan för konsulten.

Vår respondent förklarar att prestationsmätningen sker i dialog mellan konsulten och dennes chef samt att utvärderingen av prestationer sker en gång per år i ett utvecklingssamtal och ett separat lönesamtal. Man kan även ha fler samtal om konsulten vill det. De hårda mätningarna, EBIT, beläggningsgrad och procentdelar på intjäningen, mäts varje månad. Den rörliga delen man har som konsult faller ut en gång per månad.

Företag C utvärderar även alla sina projekt, då har man olika projektteam som träffar kunden regelbundet och går igenom hur projektet framskrider och man använder flera olika parametrar att mäta på. Man gör även uppföljningar för kunden, då ställer man upp givna parametrar innan som man kan mäta i efterhand, för att visa till exempel hur mycket kunden tjänade på att genomföra projektet, i effektivitet eller dylikt. Vid ren CV-försäljning, där kunden efterfrågar en viss konsult eller kompetens och man hyr ut denne till kund, gäller kontinuerlig feedback och är det något som inte stämmer eller om något är jättebra så hör kunden av sig, men det är mer informellt menar vår respondent, man för en löpande dialog med kunden.

## **4.4 Företag D**

Företag D är ett svenskt företag med kontor i Göteborg och fyra andra städer. De är ca 80 anställda totalt och den primära sysselsättningen är systemutveckling och systemintegration. Vår respondent är regionchef för bolaget i Göteborg.

#### **4.4.1 Belöningsystem**

Företag D har ett formellt belöningsystem, så kallad resultatdelning, för alla konsulter. Det baseras på det konsulten drar in från kund, därefter drar man bort konsultens lön, avgifter, pension, en administrativ avgift samt den önskade vinstmarginalen, till exempel 10 %, och på

det som blir kvar får konsulten ut 17 %. Det som påverkar vad konsulterna kan få ut är främst deras timpris mot kund, men även hur hög lön de har eftersom en högre lön höjer ribban. Just timpriser kan vara svårt för den enskilda konsulten att påverka. Vår respondent menar att detta blir en något knepig formel bland annat eftersom den inte baseras på timma vilket innebär att en månad med färre arbetstimmar kommer det falla ut mindre i belöning. Respondenten menar vidare att belöningen inte får vara för stor del av den totala lönen, i snitt faller det ut 2-3 tusen kronor till konsulterna varje månad. Detta eftersom företaget inte vill riskera ett själviskt beteende där konsulten tänker *”om jag låter bli att komma in till kontoret på det här mötet utan sitter hos kund en timma till – hur mycket får jag i lönekuvertet?”* istället för att man hjälps åt mot företagets utveckling.

Belöningsystemet finns för alla konsulter men vår respondent förklarar att de i år har infört en valfrihet, är det någon konsult som tycker att belöningsystemet är jobbigt så kan man välja att enbart ha en fast lön. Detta lönar sig dock inte, enligt vår respondent, eftersom man då bara får hälften av den genomsnittliga belöningen.

Företag D har även en rekryteringsbonus, denna anses dock inte ha gett önskad effekt och det har av den anledningen diskuterats huruvida företaget ska ha kvar denna. Företaget har även haft en säljbonus men denna togs bort just av den anledningen att man inte såg önskad effekt. Företaget vill även hålla systemet så enkelt som möjligt och man ansåg att det blev för komplicerat med flera olika bonusar.

När det kommer till karriärmöjligheter menar vår respondent att eftersom de har en platt organisation så är möjligheterna till karriär något begränsade. Men de strävar efter att rekrytera internt när de ska rekrytera chefer, eftersom det anses leda till framgång då de redan har med sig företagskulturen. Konsulterna kan inte byta titel men däremot kan de som vill utvecklas ta mer ansvar och roller som till exempel leveransansvarig mot kund eller liknande, på detta sätt kan konsulterna utvecklas inom konsultrollen.

Vad gäller icke-monetära belöningar innefattar de bland annat att företaget brukar skicka de anställda på olika utvecklingskonferenser. Eftersom företaget inte kan skicka alla medarbetare på konferenserna blir det, enligt vår respondent, en sorts belöning vem som får åka. De brukar dock se till så att det inte är samma konsulter som åker varje gång. Vår respondent menar vidare att som chef försöker man belöna de som gjort ett bra jobb, det kan vara med konferenser, utveckling eller annat.

Syftet med Företag D:s belöningsystem menar vår respondent är dels att företaget kan skydda sig mot dåliga tider med en rörlig del av lönekostnaderna samt att de vill kunna dela med sig när det går bra för företaget. Eftersom det monetära belöningsystemet bygger på hur mycket konsulten drar in från kund blir det att det ligger i konsultens eget intresse att ha ett bra timpris och vara belagd. Ett annat syfte är att det blir lättare att rekrytera om företaget kan erbjuda en hög lön.

Framtiden för Företag D:s belöningsystem ligger i utmaningen att människor drivs av olika saker och att man då inte kan ha samma belöningsystem för alla. Men enligt vår respondent behöver företag i konsultbranschen en rörlig del på något sätt och vissa kanske drivs av att tjäna så mycket pengar som möjligt medan andra drivs av utveckling, detta tillsammans kanske driver på att utveckla bolaget *”då kanske vi inte kan belöna alla på samma sätt för då hämmar vi dem också.”*



#### **4.4.2 Prestationsmätning**

Mätningen till det monetära belöningsystemet sker automatiskt i ett tidsrapporteringsystem där konsulten varje månad rapporterar in sina timmar. När konsulten rapporterat in all sin tid för den månaden räknar systemet ut hur mycket det kommer falla ut i resultatdelning. Men, menar vår respondent, innan dess är det svårt för konsulten att se vad som kommer falla ut eftersom det är svårt att räkna ut på egen hand. Den administrativa avgiften räknas ut inför varje verksamhetsår och består av beräknade kostnader för dels huvudkontorets och dels lokalkostnader och liknande. Procentsatsen på resultatet, 17 %, är fast och har enligt vår respondent inte ändrats.

Företag D har ett speciellt tillvägagångssätt vid lönervideringen som görs en gång per år. De börjar med att konsulten får uttrycka vad man har för förväntning på lönen, efter det gör chefen en bedömning vad man har råd med för löneförhöjning, detta diskuteras sedan med övriga lönesättande chefer som kan komma med tips och råd. Efter det presenterar chefen för konsulten vad man tänkt för löneförhöjning och om konsulten har invändningar funderar chefen en gång till på lönesättningen innan ett slutligt besked kommer.

Företag D arbetar utifrån en filosofi som kallas transformella ledarskap, det innebär att de inte vill mäta för mycket eller ha för många måttal. De anser att det suboptimerar verksamheten då människor tenderar att fokusera på det som mäts, oavsett om det leder mot företagets mål eller inte. Vår respondent menar vidare att de istället vill jobba med värderingar, då varje medarbetare vet vad värderingarna är och vad företaget vill göra så kommer alla kunna ta egna beslut utifrån detta och de kommer inte behöva fråga chefen.

Utvärdering av konsulternas prestationer sker genom kundnöjdhetsundersökningar, även om dessa ofta prioriteras bort enligt vår respondent. Utöver detta arbetar företaget utifrån tanken att varje konsult ska ta ansvar över sin egen utveckling, och de arbetar därför inte med traditionella utvecklingssamtal mellan konsult och chef. De menar istället att varje konsult får själv välja vem de vill ta till hjälp för sin egen utveckling, det kan vara en kollega som kan något som konsulten vill lära sig men det kan även vara chefen, det är upp till varje konsult att välja vem de vill ta sitt utvecklingssamtal med och vem de anser bäst kan hjälpa dem att utvecklas.

### **4.5 Företag E**

Företag E är en koncern med många små bolag utplacerade i hela Sverige. Det bolag som ligger i Göteborg har ungefär 50 anställda medarbetare. Inom denna koncern får respektive bolag själv designa det belöningsystem som passar för just dem. Den primära sysselsättningen för bolaget i Göteborg är IT och systemutveckling. Vår respondent arbetar som VD på bolaget i Göteborg.

#### **4.5.1 Belöningsystem**

Företaget har ett formellt utformat belöningsystem som inte berör alla konsulter i bolaget utan endast de konsulter som kommit upp på en senior-nivå. Systemet är utformat så att man kan knyta samman den personliga prestationen till den rörliga ersättningen. Hur mycket den rörliga ersättningen utgör är beroende av konsultens årliga resultat, man får en förutbestämd procentsats av den positiva vinsten som respektive konsult bidrar med. Exempelvis, om en konsult kostar 1 miljon kronor för företaget och drar in 1,5 miljoner kronor under sina uppdrag det året, då har den enskilda konsulten ett resultat på 500 tusen kronor. Vidare är det på detta

resultat som man får en given procentsats på. Vid beräkning av den rörliga ersättningen för projektchefer och teamleader får man istället en procentsats på det resultat som ansvarsgruppen eller teamet tjänat in till bolaget under året.

Av de 50 anställda på bolaget är det 90 % av konsulterna som inte berörs av bonussystemet, dessa har istället en fast lön. Vår respondent förtydligar även att företaget främst anställer de som *"verkligen gillar att programmera"*, vissa anser dock att en teknisk utbildning är vägen till att bli projektledare, men dessa nappar inte Företag E på. Respondenten förklarar vidare att det finns andra belöningar som de som inte får rörlig ersättning kan ta del av. Företaget har en rekrytering- och tipsbonus som man använder för att motivera anställda till att vara engagerade och hjälpa till i utvecklingen av bolaget. Det innebär att man får en lite större summa pengar om man tipsar om en konsult som bolaget sedan anställer, eller om man tipsar om uppdrag.

Det finns ingen tydlig karriärtrappa inom företaget, respondenten menar att man som konsult gör egen karriär genom att utbilda sig och att utvecklas av olika uppdrag. Efter ett antal år i branschen blir man mer senior och kan på så sätt ta ut högre priser på sina tjänster.

Vår respondent menar att syftet med belöningsystemet är att kunna konkurrera med andra bolag genom att höja lönen. De som berörs av den rörliga ersättningen är de konsulter som har lång erfarenhet och kommit upp till en senior-nivå där den fasta lönen inte kan bli mycket högre. För dessa konsulter används belöningsystemet för att på ett riskfritt sätt kunna erbjuda bonus om de fortsätter prestera goda resultat. Respondenten förmedlar att belöningsystemet ses som ett styrmedel för att motivera de anställda att göra ett bra jobb som genererar vinst i bolaget och att det viktigaste i ett fungerande belöningsystem är att de anställda själva skall kunna påverka utfallet.

Information om vilken slags bonus som är möjlig för respektive konsult ges till de anställda genom individuella samtal, liknande lönesamtal. När det gäller belöningsystem är det svårt för alla inom bolaget att ta del av detta då det endast delas ut till seniorer eller ledare.

Vad gäller framtiden för Företag E så nämner vår respondent att det inte kommer tillsättas en koncernchef som trycker ner en och samma modell i alla bolag. Därför är det viktigt att varje litet bolag tar fram ett eget anpassat belöningsystem. Det är viktigt att känna till sitt bolag om man skall implementera rörliga ersättningar, *"det är en drivkraft som kan gå åt båda håll"*.

#### **4.5.2 Prestationsmätning**

När Företag E mäter prestationer så görs detta baserat på konsultens egna kostnader minus det företaget säljer konsulten för. Det resultat som faller ut tar man sedan en procent på vilket vidare utgör den rörliga bonusen för det året. Procentsatsen kan variera beroende på vilken position man har i företaget. Vår respondent förklarar att det är hen som bestämmer vilket pris som konsulten skall säljas för men konsulterna kan själva påverka detta genom att berätta att man bytt arbetsuppgifter eller påvisa att andra konsulter från andra bolag som utövar samma tjänster har högre priser. Konsulterna har möjlighet att vara mer eller mindre engagerade i sitt timpris.

Respondenten mäter prestationerna genom att läsa av resultat och balansräkning på respektive konsult, chef eller ledare som får bonus. Bedömningar och utdelning görs på årsbasis och man har ett individuellt samtal för att stämma av att siffrorna stämmer och att konsulten förstår varför och varifrån bonusen kommer. Något som även ligger till grund för det fasta

lönesamtalet. Trots att konsulterna inte har sista ordet så kan de ändå argumentera för att öka sin fasta lön eller den rörliga bonusprocenten.

En annan del av prestationsmätning inom Företag E sker genom avstämning med kunden. Detta sker oftast på ett personligt plan genom att åka ut till kund och stämna av över en lunch. Utöver detta gör man även formell avstämning via enkäter för att få en översikt av kundnöjdheten, men också hur konsulterna presterat.

## 4.6 Företag F

Företag F är ett svenskt bolag beläget i Göteborg med ca 40 anställda. De bedriver datakonsultverksamhet inom systemutveckling, systemintegration, programmering och produktutveckling. Vår respondent arbetar som ekonomiansvarig på företaget.

### 4.6.1 Belöningsystem

Företag F använder sig av kollektiv belöning, man har inga individuella monetära belöningsystem. Den kollektiva belöningen baseras på att ledningen i början av året bestämmer vilken vinstmarginal företaget ska ha, till exempel 8-10 %, samt att ägarna säger vilken utdelning de vill ha i slutet av året. Om man i slutet av året har uppnått vinstmarginalen delas det som är kvar av vinsten, efter ägarnas utdelning, ut lika till all personal.

Utöver detta satsar företaget mycket på den icke-monetära belöningen, man har till exempel after-works, konferenser, samt satsar på att skapa en gemenskap mellan alla anställda. En del av den icke-monetära belöningen består av att företaget erbjuder alla konsulter kompetensutveckling via utbildningar. Detta eftersom man, enligt vår respondent, ser långsiktigt på konsultens roll i företaget och vill att konsulten stannar kvar. Vår respondent förklarar att en del av belöningen är att man lyfter medarbetarna och låter dem synas och höras. Detta görs bland annat genom att man varje vecka skickar ut ett veckobrev där bra prestationer uppmärksammas för alla på företaget. Man menar att *“belöningen är upplevelsen och att bli sedd och hörd och att man känner att man är engagerad och med och bidrar”*. Vår respondent menar vidare att man ser främst till den inre motivationen och drivkraften hos medarbetarna och det viktigaste är att alla vet om vad målet är och vart företaget är på väg. Man anser att det handlar om hållbarhet, i betydelsen att man vill att alla ska se långsiktigt på bolaget och vilja utvecklas där.

Företag F:s syfte med belöningarna, både de monetära och icke-monetära, är att man vill motivera alla konsulter. Eftersom många konsulter sitter ute hos kunderna och jobbar finns en svårighet i att motivera även dessa. Därför satsar man mycket på att ha *“happenings”* för de anställda, till exempel after-work och konferenser för att få alla konsulter att känna sig som en del av bolaget. Syftet med belöningarna är även att utveckla konsulterna, till exempel genom att erbjuda olika utbildningar eller genom coachningssamtal, och i förlängningen få dem att vilja stanna kvar i bolaget.

Företag F satsar mycket på kommunikation och information så att alla ska veta hur det går för företaget. Vår respondent berättar att de har möten på kontoret ungefär två gånger i månaden, där man informerar om hur det går, vart man ligger till med debiteringsgraden och dyligt.

Framtiden för företag F:s belöningsystem, menar vår respondent, ligger i att man vill hitta ett sätt att slippa skatta bort pengarna. Man menar att man vill kunna belöna folk utan att betala

så mycket skatt och sociala avgifter. Målbilden är att hitta ett smart sätt att spara vinsten så att den kan användas på personalen framöver.

#### 4.6.2 Prestationsmätning

Den monetära belöningen baseras på att man når en viss vinstmarginal och varje månad görs en utvärdering av hur det går för företaget. För den icke-monetära belöningen har företaget fem samtal per år med konsulten. I det första samtalet går den affärsområdesansvarige igenom vad konsulten har för utmaningar, i nästa samtal är det konsulten som berättar om sin plan, det vill säga hur hen vill hjälpa sin chef och bolaget att nå målet. Till sist har man ett coachsamtal och ett uppföljningssamtal där man går igenom hur det har gått. Utöver detta har man även ett lönesamtal helt separat. I samtalen har man tre parametrar som konsulten bedöms efter. Den första är *“utvecklarrollen”* - hur man utvecklas som konsult och på företaget, *“genomförarrollen”* - hur det har gått på projekt, här tittar man på feedback från kund, och *“säljrollen”* - om man hjälpt till att hitta nya affärer. Vår respondent menar att man inte behöver ha sålt in något själv utan det räcker att man kommer med förslag och idéer till försäljningschefen. Enligt vår respondent är man väldigt tydlig med de här tre parametrarna.

Företag F delar även in konsulterna i *“boxar”*, som man kallar det, baserat på erfarenhet och roll. Indelning ligger sedan till grund för lönenivån, är man junior ligger man till exempel i box ett. Man ser över hur konsulten ligger till i boxarna en gång per år så att konsulten får rätt kompensation för det den faktiskt gör. Vår respondent förklarar att även om man stannat i den första boxen och utvecklats där så kan man ändå öka lönen.

Man utvärderar även konsulten genom feedback från kund, då har man ett formulär där kunden får besvara hur det går för konsulten på projektet. Denna utvärdering görs antingen efter ett avslutat projekt eller när det känns lägligt, om man till exempel har ett projekt som löper över flera år. Konsulten får själv ta del av detta och är det något som kunden har tyckt varit väldigt bra får hela bolaget veta. Detta är ett underlag för att konsulten ska utvecklas. Man gör även en nöjd kundundersökning varje år, då undersöker man mer vad kunden fick för mervärden i förhållande till vad de betalade, om kunden fick vad de ville ha i förhållande till vad de förväntade sig.

## 5. Analys

*I detta avsnitt kommer det empiriska materialet analyseras samt jämföras med de teorier vi presenterat i den teoretiska referensramen. Avsnittet är uppdelat i "motivation", "belöningsystem" och "prestationsmätning" för att lättare kunna visa hur detta ser ut i konsultfirmorna vi undersökt.*

### 5.1 Inledning

Syftet med den här studien är att undersöka varför en typ av kunskapsintensiva företag, datakonsultföretag, använder sig av belöningsystem och hur det påverkar mätningen av de anställdas prestationer. Vi kommer analysera motiven för belöningsystem utifrån begreppen inre och yttre motivation samt se hur detta påverkar prestationsmätningen.

### 5.2 Motivation

Vi har sett att det finns olika syn på vad som motiverar människor att agera inom konsultbolag, vissa utgår ifrån att konsulten har en inre motivation, alltså att man motiveras av en inre tillfredsställelse (Ryan & Deci, 2000). Detta ser vi främst hos Företag F, då de säger uttryckligen att de främst ser till människors inre motivation och drivkraft och menar att människor är motiverad i sig själva. Företag F har ambitionen att stärka den inre motivationen genom feedback och öppen kommunikation samt genom att ge konsulterna en stor självständighet att ta beslut. Vi anser att även Företag A arbetar utifrån synen att människor har en inre motivation då de inte erbjuder monetära belöningar till sina konsulter utan istället erbjuder konsulterna att få arbeta med intressanta projekt med den senaste teknologin. Även Företag E arbetar till viss del utifrån synen att människor har en inre motivation då större delen av deras konsulter inte erbjuds någon monetär belöning och de anställer främst konsulter som "*verkligen gillar att programmera*" som de uttrycker det.

Företag B och Företag C arbetar båda utifrån att människor drivs av en yttre motivation, det vill säga motiveras av att uppnå en extern belöning (Ryan & Deci, 2000). Båda företagen har monetära belöningsystem för att motivera sina konsulter. Den form av yttre belöning vi kan observera här är en så kallad *extern reglering*, vilket betyder att beteenden utförs för att tillfredsställa externa krav eller för att uppnå en extern belöning (Ryan & Deci, 2000).

Ryan och Deci (2000) uttrycker att människor motiveras av olika saker och att motivation, så som inre eller yttre, kan se olika ut beroende på uppgift. Detta kan vi se hos Företag D då de har ett valfritt monetärt belöningsystem eftersom man uttrycker att man tror att människor motiveras av olika saker och att alla inte drivs av en yttre belöning.

Vi ser att synen på vad som motiverar kan ta två olika vägar, vi har dock inte sett att storleken på företaget är helt avgörande för vilken väg man väljer. Enligt Redmond (2013) är formella system vanligare i större företag, detta resulterade i att våra förväntningar var att större organisationer skulle arbeta mer med yttre motivation och yttre belöningar. Vi kan se att två av de tre största företagen väljer att motivera sina anställda genom formellt utformade belöningsystem med monetära bonusar. Däremot väljer det största företaget i vår studie att motivera genom att erbjuda icke-monetära bonusar vilket går emot våra förväntningar om att

större företag skulle vara mer formaliserade. Att det allra minsta företaget i vår undersökning har ett eget system baserat på inre motivation överensstämmer dock med våra förväntningar.

## 5.3 Belöningsystem

Hur man ser på motivation påverkar hur man utformar sitt belöningsystem. Om man ser till den inre motivationen menar Ryan och Deci (2000) att man kan stärka denna genom att erbjuda till exempel feedback, kommunikation men även belöningar som stärker konsultens känsla av kompetens och självständighet. Detta kan vi se hos de företag vi har undersökt då de som ser till inre motivation ofta erbjuder icke-monetära belöningar såsom karriärutveckling, kompetensutveckling och feedback på bra prestationer. Dessa företag ser ofta mer långsiktigt på konsultens roll i företaget och vill att de ska stanna kvar länge. De icke-monetära belöningarna kombineras i vissa fall med en gruppbaserad belöning, denna typ av belöningar anses enligt Merchant och Van der Stede (2012) inte ge någon tydlig effekt på motivationen men de används i dessa företag till större delen med syftet att stärka gemenskapen och inte för att ge en direkt motiverande effekt. När man använder sig av gruppbaserade belöningsystem finns det alltid en risk för så kallade "free-riders" det vill säga anställda som lever på andras prestationer för att ta del av belöningen (Merchant & Van der Stede, 2012). Men företagen i vår studie arbetar samtidigt med att skapa en god gemenskap genom till exempel after-works, kick-offer, konferenser och resor vilket kan hjälpa till att minimera risken för "free-riders". Några av dessa företag använder sig även av monetära belöningar, syftet med detta sägs främst vara att man behöver en rörlig ersättning för att skydda företaget mot sämre tider samt för att kunna konkurrera med andra företag i branschen.

De som ser till yttre motivation, Företag B och C, använder sig av olika typer av yttre belöningar. Främst använder de sig av monetära belöningar baserade på beläggningsgraden och, eller, konsultens timpris mot kund. De vill motivera konsulterna att hålla en hög beläggningsgrad då detta påverkar företagets lönsamhet. Merchant och Van der Stede (2012) menar att en fördel med resultatberoende belöning är att belöningsystem är informativa. Som Svensson (2001) uttrycker det har anställda en bättre förmåga att förbättra kvalitén om de är tydligt informerade om vad som förväntas av dem. Belöningsystemen i vår studie informerar konsulten om företagets mål och vikten av att de har en hög beläggning då det är konsulternas prestationer som påverkar företagets resultat. Som respondenten i Företag B uttrycker det måste konsulterna förstå att det är deras tid och prestationer som ger vinst och driver företaget framåt. De belöningsystem som Företag B och C använder kan även anses vara lätta att koppla till konsultens arbete, hur mycket du jobbar i uppdrag mot kund påverkar hur mycket belöning du får, detta menar Frank, Fredholm och Johansson (2000) påverkar huruvida konsulten ser någon nytta i att effektivisera

Företag B och C använder sig även av gruppbaserade belöningar där seniora konsulter och chefer får en belöning baserat på arbetsgruppens resultat. Barker (1993) förklarar att den indirekta effekten av gruppbaserade belöningsystem blir ökat samarbete och kontroll inom arbetsgruppen. Man kan se att det är detta företagen vill uppnå med den gruppbaserade belöningen, då de menar att seniora konsulter inte bara ska se till sig själva utan även hjälpa till att lyfta hela arbetsgruppen samt skapa vinst för företaget.

Syftet med att använda belöningsystem kan även vara att locka till sig personal (Merchant & Van der Stede, 2012). Som Företag C uttrycker det "*det är ett krig om ingenjörer*" och det belöningsystem de använder sig av är vanligt inom branschen, det är därför det utformats på detta sätt. Företag A däremot har valt att istället för att göra som andra i branschen, och erbjuda

monetär belöning, satsa på att erbjuda trygghet genom att du vet hur mycket du kommer få i lön varje månad. På detta sätt kan Företag A locka till sig de personer som drivs av en inre motivation istället för en yttre belöning och på samma sätt kommer Företag C locka till sig de som drivs av en yttre motivation och presterar bättre när de vet att det leder till en yttre belöning.

Även om vi har sett skillnader på den lägsta nivån ser vi på chefsnivå att belöningsystemen blir allt mer lika varandra. Majoriteten av företagen använder en monetär belöning baserad på beläggningsgrad och, eller, timpris. Det företag, Företag F, som sticker ut har istället en gruppbaserad belöning som är lika för alla på företaget och vi förstår att detta är ovanligt för att vara i konsultbranschen.

## 5.4 Prestationsmätning

Vi har sett att majoriteten av företagen i vår studie mäter beläggningsgrad och, eller, timpris. Detta trots att flera respondenter uttrycker att dessa mätetal många gånger är svåra för den enskilde konsulten att påverka, på grund av till exempel ramavtal eller att det är säljarens uppgift att sälja in projekt och komma överens om timpris. Kauhanen och Napari (2012) framhäver att belöningsystemets framgång påverkas av vilka prestationsmått som används, de menar att man kan missa faktorer som den anställde kan påverka samt att det finns en risk för att använda mått som konsulten inte kan påverka. Även Merchant och Van der Stede (2012) menar att ett bra prestationsmått måste vara möjligt för konsulten att påverka. Trots detta används ändå måtten, beläggningsgrad och timpris, till viss del i alla företag förutom Företag F. Ittner och Larcker (2002) menar att mått som inte är kontrollerbara ändå kan vara bra om de är informativa. Beläggningsgrad och timpris är två mått som informerar konsulten om vad det är för handlingar som organisationen vill motivera och detta kan vara anledningen till att de ofta används.

Merchant och Van der Stede (2012), Burney och Widener (2013) samt Parker (2000) påpekar alla vikten av att ett prestationsmått är kopplat till företagets övergripande strategi då det bland annat kan främja inre motivation. Alla företag i vår studie använder sig av mått vilka baseras på företagets mål. Till exempel är syftet med att mäta beläggningsgrad och timpris för Företag B och C att det motiverar konsulterna att hålla en hög beläggningsgrad samt att engagera sig i timpriset. Det är detta som påverkar hur hög vinst företaget kommer göra och på detta sätt menar vi att måtten är strategiskt följsamma. Ett annat exempel är Företag F:s val att inte mäta beläggningsgrad eller liknande, det är helt baserat på deras strategi att vara ett värderingsstyrt företag, de använder sig istället av subjektiv prestationsutvärdering med feedback från kund.

Merchant och Van der Stede (2012) samt Cäker (2013) lyfter fram kopplingen mellan konsultens prestation och belöningen. Det är viktigt att det inte går för lång tid mellan prestationen och belöningen för att konsulten skall kunna koppla samman dessa. Går det för lång tid mellan dessa riskerar man att förlora den direkta en av belöningen. Parker (2000) påpekar vikten av att de anställda förstår måtten, detta kan bli problematiskt om det förflyter för lång tid mellan prestationen och belöningen, då det blir svårare för konsulten att förstå vad hen hålls ansvarig för. Av de företag vi undersökt delar Företag C och Företag D ut belöningen på månadsbasis, Företag B delar ut belöning både kvartalsvis och årsvis, medan resterande företag delar ut sin bonus på årsbasis. Att man delar ut på årsbasis kan göra det svårare för konsulten att koppla ihop en bra prestation med belöningen, då man riskerar att det förflyter lång tid mellan prestationen och belöningen.

Merchant och Van der Stede (2012) hävdar att det är viktigt att prestationsmått är objektiva, alltså inte influerade av känslor eller tolkningar. Andra forskare (Baker, Jensen & Murphy, 1988; Jääskeläinen & Laihonen, 2013) menar att det finns fördelar med subjektiva mått, eftersom det i vissa branscher kan vara svårt att mäta helt objektivt, dock kan man ifrågasätta tillförlitligheten, jämförbarheten och trovärdigheten i dessa typer av mått. De företag vi har undersökt använder olika typer av subjektiva mått vid utvärdering av konsulterna, de har alla individuella samtal med sina konsulter där de kan ge feedback och diskutera konsultens utveckling. Dessa samtal har företagen utformat på olika sätt, Företag A använder utvärdering efter en tydlig skala på ett till fem för att förtydliga utvärderingskriterierna, Företag F använder sig av olika "boxar" där de kan placera in konsulten, dessutom utvärderar man konsulten efter tre olika roller som är tydligt definierade. Företag D har ett speciellt tillvägagångssätt vid utvärdering av konsulter inför lönervideringen, då tar man in många olika synpunkter innan man tar ett beslut, dessutom har man överlämnat ansvaret för utvecklingssamtalet till konsulterna själva.

Som stöd till den subjektiva utvärderingen av konsulter använder i princip alla företag någon typ av nöjdkundutvärdering. Alvesson (2004) menar att kunderna ofta används som en källa till styrning inom kunskapsintensiva företag. Jääskeläinen och Laihonen (2013) studie visade också att det är den kundmålriktade mätningen som ger mer detaljerad information om prestationen och vad som faktiskt gjort effekt hos kunden samt att relationerna förstärks, något som är ytterst viktigt inom en kunskapsintensiv bransch. Dock är det svårt att komma ifrån subjektiviteten då det är kunden som avgör om konsultens prestation varit tillfredsställande eller inte. I vår studie har vi sett att man använder både formella och informella medel för att samla synpunkter från kunderna, exempelvis Företag B, där använder bolaget både enkäter och har informella samtal med kunderna för att få en mer rättvis bedömning av konsultens prestation. De påpekar bristen i att endast använda sig av enkäter då *"det finns de som aldrig fyller i mer än en trea även om de är nöjda med tjänsten"*. Här är det även intressant att höra att Företag D säger att de ofta missar att göra kundundersökningar, trots att de menar att det är viktiga. Det får oss att fundera på om det ser ut så på fler företag och hur bra prestationsutvärderingen av konsulten då blir.

Hur man ser på inre och yttre motivation påverkar hur man använder sig av belöningssystem. Ser man till inre motivation kommer man erbjuda till exempel kunskapsutveckling samt feedback, medan yttre motivation innebär att man erbjuder externa belöningar, ofta monetära. På så sätt kommer synen på motivation även att påverka hur man arbetar med prestationsmätning av sina konsulter. Vi kan se att de företag som ser till inre motivation till större del förlitar sig på subjektiva mått och kundundersökningar för att utvärdera konsulterna, då man arbetar mer med konsultens personliga utveckling inom företaget. De företag i vår studie som ser till yttre motivation förlitar sig mer på mätning av hårda mått som till exempel beläggningsgrad, även om de också använder sig av subjektiv utvärdering.



## 6. Slutdiskussion

*I detta avsnitt presenteras de slutsatser som varit möjliga att dra utifrån empiri och analys, vi kopplar även tillbaka till vårt syfte och besvarar uppsatsens frågeställning. Till sist presenterar vi förslag på vidare forskning.*

Vår studie utgick från följande frågeställning:

- Vad motiverar valet av belöningsystem inom en typ av kunskapsintensiva företag där medarbetarnas kunskap ses som den primära resursen samt vilka lösningar har man på problematiken med att mäta svåråtkämpliga prestationer?

Vi har sett att valet av belöningsystem inom datakonsultföretag kan motiveras av hur man ser på vad som motiverar konsulterna. Huruvida man anser att människor motiveras av inre eller yttre motivation påverkar syftet och utformningen av belöningsystemet. Ser man till inre motivation är syftet med belöningsystemet att stärka konsultens känsla av kompetens och självständighet. Detta gör man genom att bland annat erbjuda karriärutveckling, kompetensutveckling och feedback på bra prestationer samtidigt som man låter konsulten arbeta självständigt. Ser man till yttre motivation är syftet med belöningsystemet att motivera konsulten att hålla en hög beläggningsgrad samt att engagera sig i sitt timpris genom att erbjuda monetära belöningar. Varför man utformar belöningsystem på olika sätt beror på att man syftar till att locka till sig människor som motiveras av samma sak, något som grundar sig i företagets strategi för att rekrytera och behålla rätt personal.

De företag som ser till inre motivation baserar ofta sin mätning av prestationer på subjektiva mått i form av utvecklingssamtal. Vi ser att dessa företag försöker lösa det problem som kan uppstå vid användning av subjektiva mått genom att använda sig av formella utvärderingskriterier, som är tydligt definierade, samt att man väger in kundens bedömning av prestationen. Prestationsmätning för de företag som ser till yttre motivation baseras oftast på mätningar av beläggningsgrad och timpris, man mäter det som går att mäta samt det som påverkar företagets lönsamhet. Även här ser vi att man använder sig av input från kund för att kunna bedöma konsultens prestationer rättvist. Företagen använder sig av en kombination av formella enkäter och informella samtal för att fånga upp kundens uppfattning om prestationen, detta eftersom enbart enkäter inte anses kunna fånga kundens uppfattning.

Det innebär att även om forskningen pekar på vikten av att konsulten kan påverka mätetalen ser vi att datakonsultföretagen ofta använder sig av mått som beläggningsgrad och timpris, trots att konsulten inte har möjlighet att påverka dessa fullt ut. Då det finns många svårgripbara prestationsdrivare, till exempel de anställdas kompetenser, är beläggningsgrad och timpris tal som går att mäta. Att dessa tal används så pass frekvent kan även tyda på att man ändå tror på att de säger något om prestationerna.

### 6.1 Förslag på vidare forskning

Vi tycker att det hade varit intressant att göra en utökad studie, det vill säga undersöka hur det ser ut på fler företag, för att kunna dra fler slutsatser. Det hade även varit intressant att undersöka hur konsulterna själva ser på belöningsystemet och huruvida företagen uppnår den motiverande effekten med sina belöningsystem.

# Referenser

## Litteratur:

Alvesson, Mats (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Cäker, Mikael. (2013). "Belöningsystem som styrmedel". I Nilsson, Fredrik & Olve, Nils-Göran (red.). *Controllerhandboken*. 10., [rev.] uppl. 225-250. Stockholm: Liber

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

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

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Magnusson, Åke & Wittbom, Eva (2013). "Ekonomistyrning av tjänster". I Nilsson, Fredrik & Olve, Nils-Göran (red.) *Controllerhandboken*. 10., [rev.] uppl. 200-224. Stockholm: Liber.

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Education

Svensson, Arne (2001). *Belöningsystem*. Stockholm: KFS företagservice

## Vetenskapliga artiklar:

Baker, G.P., Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1988). "Compensation and Incentives: Practice vs. Theory", *The Journal of Finance*, vol. 43, no. 3, ss. 593-616.

Barker, J.R. (1993). "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no. 3, ss. 408-437.

Belfield, R. & Marsden, D. (2003). "Performance pay, monitoring environments, and establishment performance", *International Journal of Manpower*, vol. 24, no. 4, ss. 452-471.

Burney, L.L. & Widener, S.K. (2013). "Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-based incentive plan", *Behavioral research in accounting*, vol. 25, no. 2, ss. 115-143.

Grabner, I. (2014). "Incentive system design in creativity-dependent firms", *The accounting review*, vol. 89, no. 5, ss. 1729-1750.

Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2002). "Determinants of performance measure choices in worker incentive plans", *Journal of Labor Economics*, vol. 20, no. S2, ss. S58-S90.

Jääskeläinen, A. & Laihonen, H. (2013). "Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations", *The international journal of productivity and performance management*, vol. 62, no. 4, ss. 350-363.

Kauhanen, A. & Napari, S. (2012). "Performance measurement and incentive plans", *Industrial Relations*, vol. 51, no. 3, ss. 645-669.

Kominis, G. & Emmanuel, C.R. (2007). "The expectancy-valence theory revisited: developing an extended model of managerial motivation", *Management accounting research*, vol. 18, no. 1, ss. 49-75.

Murdock, K. (2002). "Intrinsic motivation and optimal incentive contracts", *The Rand journal of economics*, vol. 33, no. 4, ss. 650-671.

Parker, C. (2000). "Performance measurement", *Work Study*, vol. 49, no. 2, ss. 63-66.

Redmond, W. (2013). "On size and formality in business organizations", *Journal of economic issues*, vol. 47, no. 3, ss. 689-703.

Román, F.J. (2009). "An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism", *Accounting, organizations and society*, vol. 34, no. 5, ss. 589-618.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary educational psychology*, vol. 25, no. 1, ss. 54-67.

Stredwick, J. (2000). "Aligning rewards to organisational goals - a multinational's experience", *European Business Review*, vol. 12, no. 1, ss. 9-19.

**Webbsidor:**

Cinode. (2015), Konsultkarta i Göteborg. Tillgänglig 2015-04-21. (Elektronisk). Hämtad från: <http://www.cinode.com/blogg/konsultkarta/goteborg/>

# Bilaga 1 - Intervjuguide

- Kan du berätta lite om företaget?
- Hur länge har du arbetat på detta företag?
- Vad har du för position på företaget? Kort om arbetsuppgifter/ansvar
- Kan du berätta lite om ditt företags övergripande strategi och vision, vad står ni för?
- Vad värdesätter ni hos era anställda?

## **Belöningsystem**

- Hur definierar ni belöning?
- Vad har ni för belöningsystem i dagsläget? Enskilt eller gruppbaserat belöningsystem?
- Vad anser ni vara syftet med belöningsystemet?
- Varför har ni just dessa/detta belöningsystem?
- Vem omfattas av belöningsystemet?
- Vilket var motivet till att man införde belöningsystem?
- Hur informerar man om belöningsystemet? till personalen/de berörda
- Hur ser karriärmöjligheterna och karriärvägarna ut inom företaget? Finns det en tydlig stegen/modell för karriär? Hur förmedlas denna stegen/modell till anställda?

## **Prestationsmätning**

- Vad baserar ni belöningsystemet på, vilka mål eller mått använder ni och varför?
- Vem mäter prestationerna/måtten? Hur rapporteras prestationerna? Hur informeras de anställda om utfallen/prestationerna?
- Hur sätts målen, omarbetas de eller är de fasta?
- Hur mäter ni dessa prestationer? Hur skiljer ni på enskilda anställdas prestationer från gruppens?
- Vem väljer vilka mått som ska användas?
- Hur lång är tidsperioden mellan avstämningarna för belöningar? (när/hur ofta mäter/utvärderar man?)
- Vilka beteenden vill man motivera?
- Gör ni någon utvärdering av kundnöjdheten under ett projekt? Uppföljning med kund efter avslutat projekt?

## Bilaga 2 - Mejl till konsultföretagen

Hej,

Vi är två studenter från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som heter Emelie och Linnea. Vi läser just nu kandidatkursen inom redovisning och är inne på 6:e och sista termin av vår ekonomiutbildning.

Vi skall skriva en kandidatuppsats och har valt att skriva inom ämnet ekonomistyrning. Nu söker vi kontakt med konsultföretag för att kunna genomföra intervjuer. Ämnet för uppsatsen kommer vara belöningsystem och de prestationsmått som ligger till grund för belöningar. I uppsatsen är vi enbart ute efter att jämföra teorin med praktiken och alla respondenter kommer vara anonyma. Det är således inte en granskande studie av just ert företag utan uppsatsen kommer ge en allmän bild av hur det kan se ut i praktiken. Därför skulle vi vara ytterst tacksamma om vi fick komma och ta del av hur ni arbetar med belöningsystem.

Vi räknar med att en intervju kommer ta ca en timme, främst är vi ute efter att komma till er på besök men kan också tänka oss en telefonintervju.

Nedan följer våra kontaktuppgifter och vi ser fram emot att höra från er.

Med vänliga hälsningar

Emelie Fällman, [emeliefallman@gmail.com](mailto:emeliefallman@gmail.com), 073-8353184

Linnea Larsson, [a.linnea.larsson@gmail.com](mailto:a.linnea.larsson@gmail.com), 0707-363580

*Frågor att mejla i förväg:*

- Hur definierar ni belöning?
- Vad har ni för belöningsystem i dagsläget? Belönar ni enskilda anställda eller arbetsgruppen?
- Hur informerar man om belöningsystemet?
- Vad baserar ni belöningsystemet på, vilka mål och mått använder ni och varför?
- Hur mäter ni prestationerna som ligger till grund för belöningen?