



**UNIVERSITY OF GOTHENBURG**  
**SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW**

## **Differentiering kontra enhetlighet i företags ersättningsystem**

- en undersökning av företags utformning av ersättningsystem och bakomliggande faktorer med fokus på enhetlighet och differentiering

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2018  
Handledare: Mikael Cäker  
Författare: Emma Andersson och Johanna Gidenstam

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT18**

**Författare:** Emma Andersson & Johanna Gidenstam

**Handledare:** Mikael Cäker

**Titel: Differentiering kontra enhetlighet i företags ersättningssystem**

- en undersökning av företags utformning av ersättningssystem och bakomliggande faktorer med fokus på enhetlighet och differentiering

**Bakgrund och problem:** Differentiering och individanpassning i företags ersättningssystem har fått mycket uppmärksamhet i litteraturen. Krav på ökad flexibilitet och kreativitet gör företagen mer beroende av att behålla och rekrytera kompetent personal. Individer är olika och värderar saker olika, detta kan ställa krav på företag att differentiera vad de erbjuder anställda för ersättning. Digital utveckling har bidragit till att möjligheterna för differentiering blivit bättre men trots detta är det ingen generell standard i företagens ersättningssystem. Svårigheter med att differentiera kan exempelvis vara höga kostnader, tidskrävande administration, svårt med uppföljning och utvärdering av medarbetare och upplevd orättvisa.

**Syfte:** Syftet med denna rapport är att visa hur ersättningssystemen i företag som kräver en viss specialistkompetens faktiskt ser ut och genom detta försöka få klarhet i vilka de bakomliggande faktorerna för differentiering kontra enhetlighet är.

**Metod:** I och med att tidigare litteratur menar att det framförallt är företag som kräver en viss kompetensnivå hos sina anställda som har störst anledning att differentiera sina ersättningssystem har vi endast undersökt företag med anställda som har någon form av specialistkunskap.

En kvalitativ undersökning genomfördes där respondenter från fem olika företag intervjuades. Respondenter var antingen ansvariga för ersättningssystemet eller hade god kunskap om det. Resultatet från dessa intervjuer har sedan sammanfattats och analyserats mot en referensram som behandlar argument för och emot differentiering.

**Resultat och slutsatser:** Det finns flera olika skäl till att företag väljer ett differentierat eller enhetligt ersättningssystem. Det vanligaste skälet till differentiering är att man vill belöna individ efter prestation. Det vanligaste för enhetlighet är att skapa sammanhållning och samarbete i företaget. Företag har inslag av både differentierade och enhetliga komponenter i sina ersättningssystem i motsats till vad teorin visar verkar företag inte utforma sitt ersättningssystem på det ena eller andra sättet. Rapporten visar snarare på enhetlighet och differentiering i ersättningssystemet som ett pussel av komponenter.

**Nyckelord:** Ersättningssystem, differentiering, enhetlighet, specialistkompetens, intervju

# Innehållsförteckning

1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Problemformulering.....	5
1.2.1 Syfte .....	6
1.2.2 Frågeställning.....	7
Metod .....	8
2.1 Val av metod.....	8
2.2 Datainsamling .....	8
2.3 Urval .....	8
2.3.1 Företagen.....	8
2.3.2. Respondenterna.....	8
2.3.3 Beskrivning av företagen .....	9
2.4 Genomförande .....	10
2.4.1 Kontakt.....	10
2.4.2 Intervju .....	11
2.5 Trovärdighet och tillförlitlighet .....	11
2.6 Forskningsetiska aspekter.....	11
2.7 Resultat och Analys .....	11
Referensram .....	13
3.1 Individen eller gruppen.....	13
3.2 Principal-agent-perspektiv, Stewardship-perspektiv och motivation.....	15
3.3 Ersättningssystem .....	17
3.3.1 Belöningsystemet .....	18
3.3.2 Finansiella belöningar .....	18
3.3.3 Icke-finansiella belöningar.....	20
3.3.4 Förmåner .....	21
Resultat och Analys.....	22
4.1 Företag A .....	22
4.2 Företag B .....	24
4.3 Företag C .....	26
4.4 Företag D .....	28
4.5 Företag E.....	30
4.6 Jämförelser mellan företagen.....	32
4.6.1 Företag A, C & E .....	32

4.6.2 Företag B & D.....	33
4.7 Sammanfattande analys .....	33
Slutsats .....	36
Referenser.....	38
Bilaga .....	40

# Inledning

## 1.1 Bakgrund

Differentiering och individanpassning av företags ersättningssystem är något som fått mycket utrymme i framförallt HR-litteratur men som också är viktigt att se ur ett ekonomistyrningsperspektiv då företagens ersättningssystem kan spela en viktig roll i företagets värdeskapande. Anledningen till att differentiering av ersättningssystem kan vara aktuellt för företag att se över kommer sig av att företagen, människorna och samhället i stort har genomgått, och kommer genomgå, stora förändringar.

Företagens kapitalstruktur är något som har förändrats genom åren. Från industrialismen där arbetare producerade varor och företagets största tillgångar var deras fabriker och maskiner, till dagens högteknologiska tjänsteföretag där anställda måste kunna agera proaktivt och tänka ”utanför boxen”. I dessa moderna företag är det inte längre de materiella tillgångarna som är företagets största tillgångspost, utan företagets styrka finns istället hos de anställda och de erfarenheter och kunskaper som finns hos dem (Chen & Hsieh, 2006).

När den största tillgången ett företag har är sina anställda och de anställdas kompetens så gäller det att företaget hittar rätt person att anställa. Individen måste ha rätt utbildning och erfarenheter, och helst också personliga preferenser som passar arbetsuppgiften (Prendergast, 2008) för att kunna bidra till företagets värdeskapande. Detta innebär till exempel att företag som bygger sitt värdeskapande på tekniska innovationer både vill och behöver anställa människor som har exempelvis en ingenjörsutbildning, samtidigt som de helst också ska brinna för att utveckla nya innovationer (Markova & Ford, 2011; Prendergast, 2008). Cascio och Graham (2016) tar upp hur företag kan använda sig av anpassade anställningsavtal där de förmåner och belöningar som erbjuds anställda tydligt kommuniceras ut vid rekrytering av personal. Att tydligt visa vad som erbjuds kan alltså hjälpa företag att locka till sig ”rätt” typ av arbetskraft (Cascio & Graham, 2016). Att till exempel erbjuda ingenjören ett ersättningsprogram som är speciellt anpassat till just denna ingenjörers behov och önskemål kan helt enkelt vara det som behövs för att denna talang inte ska gå till ett annat företag.

När företagen väl har anställt dessa kompetenta individer krävs också att de stannar kvar i organisationen och arbetar mot företagets mål. Det finns litteratur och undersökningar som visar på vikten av ett välbalanserat ersättningssystem för företag när det kommer till personalnöjdhet och lönsamhet. Om en anställd exempelvis anser att företaget inte uppfyller det som erbjudits i ersättning så ökar risken att den anställda lämnar företaget (De Vos & Meganck, 2008; Cascio & Graham, 2016). Det finns ett flertal artiklar som diskuterar hur olika typer av belöningar har olika inverkan på personal och hur företagets ledning kan använda sig av ersättningssystem för att vara en attraktiv och uppskattad arbetsplats. Många av dessa artiklar förespråkar individanpassning som ett sätt att få anställda att stanna i företaget (Chen & Hsieh, 2006; Cascio & Graham, 2016; Lawler, 2011).

Anställda idag är inte heller lika ”lojala” till sina arbetsgivare som man varit historiskt sett (De Vos & Meganck, 2008). Tidigare stannade man ofta kvar i samma företag under hela arbetslivet och arbetsgivarna behövde inte känna någon större oro för konkurrens på arbetsmarknaden. Om arbetet tidigare var en nödvändighet som man gick till för att man behövde en inkomst söker anställda idag mer än bara en lön. Man vill ha en stimulerande arbetsplats med möjlighet till utveckling, karriär och självförverkligande (Alessandro, Innocenti & Pilati, 2017). Om arbetsplatsen inte kan erbjuda detta så är det relativt lätt att hitta en ny arbetsplats med ersättningar som passar individens behov bättre. Om den anställda

som vill lämna företaget då besitter kunskap och erfarenhet som företaget anser viktig och nödvändig kan det finnas anledning att erbjuda denna individ högre lön, en extra bonus eller något annat som den anställde värdesätter för att stanna i företaget (Wilson, 2001). I dessa fall kan företagen behöva se till den enskilde individen och vad som motiverar denne att stanna kvar och arbeta för företagens mål.

Om företagens ersättningssystem inte uppfyller det en anställd behöver för att vilja stanna i organisationen kan det innebära att ny personal måste anställas och utbildas. Detta kostar mycket tid och pengar för företagen. Detta på grund av att kostnaden för att utbilda ny personal ofta överstiger den kostnadsökning det skulle innebära att motivera en anställd att stanna kvar, samt att man går miste om den kunskap och erfarenhet som den anställde arbetat upp under sin tid i företaget (Wilson, 2001).

Ersättningssystemets roll i företagen har också genomgått en del förändringar. Förr var det vanligare med uppdelade, monotona arbetsuppgifter där den anställde blev väldigt specialiserad på en specifik del av produktionen. Tidsstudier och optimering av uppgifter gjorde det också lätt att utvärdera om ett mål var uppnått eller inte. I dessa organisationer kunde det vara lätt att sätta upp enhetliga ersättningssystem som gällde lika för alla (Chen & Hsieh, 2006). I och med att företagens ersättningssystem också bör matcha företagens övergripande strategi (Boyd & Salamin, 2001) kan enhetlighet i vissa fall även idag vara en effektiv modell för företagen. Ett exempel på detta är att om ett företag har en dominerande position på en stabil marknad kanske inte ersättningssystemet behöver motivera några större innovationer eller risktagande (Miles & Snow, 1984). Fokus hos dessa stabila företag kanske snarare ska ligga i att minimera kostnader, något som kan motivera ett enhetligt ersättningssystem (Lawler, 2011).

Däremot sätter ständigt föränderliga marknader också krav på större flexibilitet inom företagen (Chen & Hsieh, 2006). En ökad flexibilitet ställer i sin tur en del krav på företagens personalstruktur. Dels måste företagen ha anställda med olika erfarenheter och kunskaper, vilket innebär att man i sin arbetskraft kommer att ha olika typer av individer med olika behov och preferenser (Chen & Hsieh, 2006). Ett enhetligt belöningsystem kanske inte alls är det mest optimala i dessa fall (Cascio & Graham, 2016), då alla anställda inte värderar ersättning på samma sätt (Lawler, 2011). På grund av detta kan det alltså finnas anledning för företagen att, genom differentiering, kunna anpassa sina ersättningssystem till förändringar och olikheter hos individer för att på så sätt behålla de anställda som finns i företaget (Lawler, 2011) och tack vare detta uppnå bästa resultat.

## **1.2 Problemformulering**

Om man utgår från tidigare litteratur (som diskuterats i tidigare avsnitt) så finns det ett flertal argument för att företag bör differentiera och individanpassa sina ersättningssystem, men det är inte bara tidigare studier som gör att detta är viktigt att titta närmare på.

Dagens tekniska utveckling och digitalisering gör också att tidigare svårigheter som hantering av information och uppföljning av systemen har minskat. Det är tack vare datorer och internet både lättare, billigare och mindre utrymmeskrävande att hantera stora mängder information. Användandet av digitala system sparar tid, vilket gör att företag slipper extra lönekostnader för tidskrävande administration. Att exempelvis ha ett datorsystem där man kan logga och söka information om varje enskild anställd gör det framförallt lättare att hantera stora mängder information än om man exempelvis skulle ha en fysisk akt för varje anställd. Det finns ur denna aspekt en stor potential att skapa individanpassade ersättningssystem.

Som nämndes tidigare i bakgrunden, är dagens anställda inte lika benägna att stanna i samma företag livet ut. Med detta i åtanke kan det bli en ännu viktigare faktor för företag att ta hänsyn till när ersättningssystemen utformas i framtiden. Undersökningar tyder på att framtida generationer är mycket mer måna om att hitta en arbetsplats som passar ens egna behov på fler plan än bara genom lön. Dagens ungdomar har också en tendens att söka sig till arbeten som erbjuder flexibla arbetstider och möjlighet till utveckling då ungdomar idag sätter större värde på fritid och livet utanför arbetet (Berg, 2017, 25 januari; Svenskt Näringsliv, 2015). Dessa ungdomar kanske inte är majoriteten i arbetskraften idag, men i framtiden kan det bli högst relevant hur företag individanpassar sina system om de ska vara omtyckta arbetsplatser. Det finns alltså flera anledningar för företag att se över en differentiering av ersättningssystemen för att kunna tillmötesgå individuella preferenser.

Trots all den litteratur som talar för differentiering, och trots att förutsättningarna för att skapa ett sådant system har blivit bättre så är det idag ändå ingen självklarhet i företagen. Det är inte heller allmänt känt i samhället idag att man kan ha ett individuellt ersättningssystem. Som med så mycket annat måste företagen väga kostnaden för något mot nyttan det bringar. Alla typer av differentiering ställer ofta höga krav på företag. Detta på grund av att ett stort utbud av något ofta kräver mycket administration och dessutom kan kosta mycket pengar. Risken för missnöje när anställda behandlas olika ökar också vid ett differentierat system, så att anpassa alla företagets ersättningar till den enskilde individen kanske inte alls är ett hållbart tillvägagångssätt för företagen.

Utöver faktorer som höga kostnader, mycket administrativt arbete, svårigheter med uppföljning och risk för missnöje och orättvisa så kan det också finnas andra faktorer som försvårar differentiering. En sådan faktor skulle kunna vara fackorganisationer som strävar efter enhetlighet ur ett rättviseperspektiv. Dessa ovannämnda faktorer är dessutom bara några få av de faktorer som skulle kunna motivera företag att välja ett enhetligt ersättningssystem framför ett individanpassat.

I och med att litteraturen trots detta i många fall argumenterar för vikten av att differentiera ersättningssystemen vill vi undersöka hur det faktiskt ser ut i företagen. Vi vill också försöka få klarhet i vilka de bakomliggande faktorerna är till att man väljer differentiering eller enhetlighet i ersättningssystemet. Återkommande i den litteratur som argumenterar för individanpassning är att den behandlar företag som är beroende av sina anställdas kompetens för att skapa värde. Exempelvis är ett argument för att ett företag ska vilja anpassa ersättningen till individen att värdet denna individ skapar är högre än kostnaden för ersättningen. Utifrån detta har vi valt att undersöka ersättningssystemen i företag där de anställda förväntas ha en viss specialistkompetens, där det finns ett begränsat antal individer på arbetsmarknaden. Detta på grund av att dessa företag troligtvis har fler incitament att vilja fokusera på individen än exempelvis ett företag med mer standardiserade arbetsuppgifter där anställda kan tillföra värde även utan exempelvis en flerårig universitets- eller högskoleutbildning.

### **1.2.1 Syfte**

Syftet med denna rapport är att visa hur ersättningssystemen, i företag som kräver en viss specialistkompetens, faktiskt ser ut och genom detta försöka få klarhet i vilka de bakomliggande faktorerna för differentiering kontra enhetlighet är.

### **1.2.2 Frågeställning**

Rapporten kommer bygga på följande frågeställning:

- Vad påverkar företags val av enhetlighet eller differentiering i utformningen av ersättningsystem?



## **Metod**

### **2.1 Val av metod**

För att få en inblick i, och förståelse för, hur företag utformat sina ersättningsystem och därmed kunna besvara vår frågeställning har vi valt att använda oss av en kvalitativ studie med hjälp av intervjuer. När det finns frågor i problemformuleringen som man behöver tolka och förstå är en kvalitativ studie den som är mest lämpad (Patel & Davidsson 2011).

### **2.2 Datainsamling**

Intervjuer som undersökningsmetod möjliggör följdfrågor samt ett levande samtal där fakta kan komma fram i samtalet runt omkring den specifika frågan. Vi har använt oss av en semistrukturerad intervjumetod där vi inte ställde frågorna i en speciell ordning till respondenterna. Vi har använt oss av ett fåtal öppna frågor som lämnar frihet för respondenten att svara. Detta betyder att undersökningen har en låg grad av standardisering ihop med en låg grad av strukturering (Patel & Davidsson 2011). Detta är önskvärt när man vill göra en kvalitativ analys av resultatet i undersökningen, och intervjuer är enligt Patel och Davidsson (2011) en lämplig undersökningsmetod för detta.

### **2.3 Urval**

#### **2.3.1 Företagen**

Tidigare litteratur menar att det framförallt är företag som kräver en viss specialistkompetens hos sina anställda som har störst anledning till att differentiera sina ersättningsystem. På grund av detta har vi i vår undersökning valt att titta på företag som kräver någon form av specialistkompetens hos sina anställda. Kriterierna för urvalet blev att företagen skulle ha anställda med specialistkompetens, exempelvis i form av ingenjörer och eftersom vi ville kunna genomföra intervjuerna på plats blev ett annat kriterium att företagen skulle finnas och vara verksamma i göteborgsregionen.

Specialistkompetens kan förekomma i flera olika branscher och då vi vill undersöka hur det ser ut generellt bland företagen har vi inte sökt oss till någon specifik bransch. Detta gör att urvalet blev ganska slumpmässigt då det säkerligen finns både fler och andra typer av företag som också hade kunnat passa in i vår undersökning. Tack vare detta får vi däremot också in fler synvinklar och perspektiv på hur företagen byggt upp sina ersättningsystem.

Företagen är olika i både storlek, från ca 20 anställda upp till 2-300 anställda, och när det kommer till ägarstruktur. Det är till exempel endast ett av de undersökta företagen som är börsnoterat. Företagen har också varit verksamma olika lång tid och kan därför ha olika erfarenheter av hur ersättningsystemen fungerar.

Företagen är verksamma i olika branscher där den gemensamma nämnaren är att de alla har personal med speciell kunskap inom sitt område. De anställda i de undersökta företagen har oftast en högskoleutbildning eller så pass stor arbetslivserfarenhet att denna kunskap väger upp. I de undersökta företagen har specialistkompetensen i de flesta fall funnits hos ingenjörer som stått för största delen av företagets arbetskraft. Tre av de fem undersökta företagen är tekniska konsultbolag och de andra två är verksamma inom el- respektive medicinteknik. Företagen är alla verksamma och har sitt säte i Göteborg med omnejd.

#### **2.3.2. Respondenterna**

För att få så bra inblick som möjligt till de bakomliggande faktorerna i utformningen av ersättningsystemet valde vi att intervjua den person som är ansvarig eller på något annat sätt

har mycket information kring det egna företags ersättningssystem. Det har varit upp till företagen själva att utse respondent, men vi har i tre fall haft intervjuer med den som är VD på företaget, i de andra två fallen var det en redovisningsansvarig och en konsulttjänstsäljare med personalansvar som intervjuades.

Respondenten från företag A är VD och har varit med sedan starten för cirka 20 år sedan då han blev rekryterad till att starta upp företaget. Han har också haft stort inflytande när det kommer till utformandet av företags ersättningssystem vilket gör honom till en passande respondent. Företag B:s respondent är redovisningsansvarig i företaget och har endast jobbat på företaget i några månader. Innan dess har han varit extern revisor för företaget under några år och har därför god insikt i hur ersättningssystemet är upplagt. I företag C är vår respondent VD och har varit det sedan det startades för 4 år sedan. Respondenten för företag D är VD för företaget, han har varit anställd på företaget sedan 2013 och VD sedan 2015. Respondenten för företag E har varit ansluten till företaget i ungefär ett år och är säljare av konsulttjänster. I detta företaget har man ingen VD eftersom företaget är uppbyggt på ett lite annorlunda sätt. Respondent E har däremot ett chefsansvar för cirka 20 konsulter och är verksam centralt i företaget och bedöms ha den kunskapen om företags ersättningssystem som är relevant för rapporten.

I och med att företagens VD ofta har varit med och utvecklat ersättningssystemet och har god insikt i vad de bakomliggande faktorerna är har vi kunnat få bra och utvecklade svar från de undersökta företagen.

### **2.3.3 Beskrivning av företagen**

Företag A är ett teknikkonsultföretag med cirka 200 anställda och en verksamhet som är indelad i fyra huvudenheter. Företaget hjälper framförallt kunder att utveckla teknisksystem men de bygger även ihop kompletta lösningar, sköter systemintegrationer, teknikutveckling samt eftermarknadsaffärer. Företaget har också en hel del projekt som drivs internt i företaget och man jobbar mycket för att utbilda och träna personal. De anställda är till största del ingenjörutbildade och det är där den största kompetensbasen ligger. Bortsett från att företaget uppfyller urvalskriterierna är företag A intressant för rapporten eftersom verksamheten har varit igång under en längre tid och man har mer intern verksamhet än många andra konsultföretag. Det gör att vi i undersökningen kan titta på om det förekommer skillnader i ersättningssystem vid olika typer av verksamhet och löneupplägg.

Företag B är ett medicintekniskt företag som tar fram lösningar och system för att optimera organtransplantationer. Det är ett litet företag med ganska få anställda som startades 2009. De olika arbetsrollerna man ser i företaget är säljare och tekniker som har ett väldigt resande jobb där de åker runt till sjukhus för att sälja och serva maskiner. Utöver det så har företaget en R&D avdelning där man tar fram nya produkter och lösningar. På denna avdelning är det framförallt ingenjörer som arbetar men det finns även behov för de som läst medicin och liknande utbildningar. I och med att företaget är verksamt inom ett fält som är väldigt reglerat och det finns många myndigheter som ställer krav på att allt är precis rätt så har företaget också en avdelning som arbetar med alla legala frågor. De som arbetar här har då i de flesta fall en lång utbildning inom juridik. Utöver det så har företaget också avdelningar som arbetar med logistik och lager eftersom företaget både tillverkar produkter och maskiner och skeppar dessa till kunder över hela världen. Företag B är ett intressant objekt för undersökningen eftersom de har flera olika typer av anställda som alla kräver olika typer av specialistkompetens. Detta ger ett bidrag till rapporten när det kommer till att undersöka om olika typer av anställda innebär mer differentiering av ersättningssystem.

Företag C är ett konsultbolag som ingår i en bolagsgrupp med cirka sju olika bolag. Företaget jobbar framförallt mot fordons- och teknikindustrin. Det utvecklas ingen egen teknik i företaget utan man säljer i första hand konsulttjänster till kunder. Majoriteten av de cirka 300 anställda har någon form av ingenjörsutbildning eller KY-utbildning inom teknik som gett dem spetskompetens inom ett visst område. Förutom konsulter har företaget också två anställda som arbetar med ekonomi och som kontorsansvarig. Detta företag är intressant för rapporten eftersom det är ett relativt nystartat företag med hög tillväxtambition. Till skillnad från företag A är detta ett företag med mer klassisk konsultverksamhet utan intern verksamhet. Detta gör att rapporten får insyn i olika typer av konsultverksamhet.

Företag D är ett företag inom elbranschen som arbetar med kontrollanläggningar i elsystem på väldigt höga spänningsnivåer. Det är ett litet företag med idag cirka 18 medarbetare som arbetar med alla element inom elarbeten. Företaget grundades år 2000 och har kontor på två platser i Sverige. De anställda har lite olika typer av kunskapsbas beroende på om de är seniora medarbetare eller yngre, relativt nya, anställda. De äldre medarbetarna har oftast någon teknisk bakgrund men har framförallt stor erfarenhet medan de yngre har en högskoleutbildning inom teknik eller civilingenjörsexamen. Företag D är för denna rapporten intressant eftersom de är verksamma inom ytterligare en bransch så det undersökta området blir bredare. Företaget har inte heller lika stort urval av potentiella medarbetare med rätt kompetens som företag A och C har. Enligt referensramen borde det därför finnas anledning till differentiering i ersättningssystemet.

Företag E är en typ av konsultföretag där cirka 200 egenföretagare har skrivit avtal om att man jobbar med varandra (för enkelhetens skull kommer vi benämna dessa egenföretagare/konsulter som anslutna). I företaget har man ingen VD, utan det man har är istället säljare som man kan säga är anställda av konsulterna. Krav som finns om man ska vara ansluten till företag E är att man inte ha några anställda, man får bara ta uppdrag via företaget och företagets säljare får bara förmedla kunder till "sina" konsulter. De flesta anslutna är ingenjörutbildade men vid rekrytering tittar man mest på att konsulten har kompetensen, fokus ligger inte så mycket på specifik utbildning eller titel. Företag E är intressant för vår rapport av den anledningen att det är ett väldigt annorlunda företag som är styrt av värderingar snarare än av belöningar. Detta blir intressant för rapporten eftersom det ger en bild av ersättningssystem i företag där individer inte fokuserar på pengar.

## **2.4 Genomförande**

### **2.4.1 Kontakt**

Företagen kontaktades till en början via mail där vi presenterade oss, ämnet och vad vårt syfte med undersökningen var. Vi försökte kontakta den person vi trodde skulle ha hand om företagets ersättningssystem men i många fall fick vi försöka få kontakt via företagets officiella mailadress då det inte fanns specifika mailadresser på respektive hemsida. Svarsfrekvensen på våra mail var till en början låg och vi kontaktade ytterligare personer i företagen, där det fanns möjlighet, och skickade påminnelser. De företag vi då fortfarande inte fått respons av kontaktades igen via telefon. Fem företag är med i undersökningen och antalet beror just på den bristande svarsfrekvensen och möjligheten att medverka från företagens sida.

### **2.4.2 Intervju**

Intervjuerna skedde ute på företagen i alla fall utom ett, där respondenten föreslog en annan plats som passade eftersom de inte har några egna lokaler i detta företag. Intervjuerna spelades in efter samtycke med alla respondenter. Detta för att kunna återge och ta del av all den information vi fick utan att missa något. Vi turades om att hålla i intervjuerna och den av oss som inte intervjuade förde anteckningar på det respondenten sa. Detta för att ha ett underlag till empirin om något oförutsett skulle hända med ljudupptagningen. Att vi delade upp arbetsuppgifterna gjorde att vi kunde koncentrera oss på en specifik sak och antingen ställa frågor och reflektera eller anteckna fullt ut. Efter intervjuerna transkriberade vi ljudupptagningarna för att kunna använda dessa ihop med anteckningarna till vår empiri och analys. Intervjuerna tog ungefär en timme per tillfälle.

### **2.5 Trovärdighet och tillförlitlighet**

Tillförlitligheten i undersökningen har höjts genom att intervjuerna är inspelade och därefter transkriberade så att vi har kunnat gå tillbaka till det respondenterna sagt för att kunna återge det korrekt i vår empiri (Patel & Davidson 2011). Vi har båda deltagit i alla intervjuer och detta minskar också risken för att en person har uppfattat en respondent fel.

Urvalet av de undersökta företagen begränsades på grund av att de behövde vara verksamma inom göteborgsområdet för att vi skulle kunna göra intervjuer på plats. Den låga svarsfrekvensen på våra kontaktförsök gjorde också att urvalet begränsades något. Sen påverkades urvalet ytterligare av att flera företag som återkom inte ställde upp på en intervju. Detta gör bland annat att vi med denna undersökning inte kan dra några slutsatser om trender inom vissa branscher eller typer av företag.

### **2.6 Forskningsetiska aspekter**

Respondenterna blev innan intervjun informerade om undersökningens syfte och har själva valt att delta. Undersökningen är konfidentiell, vilket betyder att samtliga respondenter och företag är anonyma genom att de ej nämns vid namn i undersökningen eller presentation av resultat men vi som medverkat vid undersökningen vet vilka dem är (Patel & Davidson 2011). Detta kommer sig av önskemål från vissa respondenter och ett val från vår sida att då genomföra hela undersökningen på samma sätt för alla företag. Ersättningssystem kan i vissa fall upplevas som ett känsligt ämne för företag och genom att undersökningen varit konfidentiell har respondenterna kunnat tala fritt om sina ersättningar. Vi anser inte heller att den konfidentiella informationen försämrar undersökningen och dess syfte.

### **2.7 Resultat och Analys**

I kapitel fyra presenteras resultatet från intervjuerna tillsammans med de analyser som gjorts i jämförelse med referensramen. Analysen är genomförd på så sätt att företagets ersättningssystem, såsom det beskrivs av respondenterna, jämförs med de diskussioner som förts i referensramen kring differentiering, enhetlighet och olika ersättningar.

Varje företag presenteras och analyseras först var för sig för att spegla de enskilda företagens ersättningssystem och bakomliggande faktorer. För att ställa skillnader och likheter mellan företagen mot varandra avslutas kapitel fyra med jämförande och sammanfattande analyser.

## **2.8 Definitioner av differentiering och enhetlighet.**

Med differentiering menar vi att företag på något sätt anpassar ersättningsystemet till individen, en viss grupp av anställda eller en viss avdelning på ett företag. Differentiering innebär alltså att företaget på något sätt gör en skillnad i ersättningsystemet utifrån olika personer eller situationer. Om ersättningsystemet ser olika ut för olika avdelningar finns alltså en viss nivå av differentiering, och ett helt individanpassat system har ytterligare en nivå av differentiering.

Med enhetlighet menar vi att företaget behandlar alla anställda lika. Enhetligheten behöver däremot inte innebära att allt är exakt samma för alla i hela företaget, vilket också kommer framgå i rapporten, utan det kan vara att en grundläggande policy är samma för alla eller att ett visst upplägg är samma för alla eller en stor grupp.

## Referensram

*I referensramen presenteras en sammanställning av den tidigare forskning som ligger till grund för undersökningen om differentiering kontra enhetlighet. Kapitlet börjar med en övergripande diskussion kring differentiering och enhetlighet samt hur olika teorier kring motivation och karaktärsdrag hos anställda spelar in. Kapitlet fortsätter därefter med att beskriva mer konkreta exempel på olika komponenter i ersättningssystem och hur dessa kan användas i företagen.*

### 3.1 Individen eller gruppen

Att det har blivit mer individanpassat på arbetsmarknaden är enligt Rousseau (2001) ett resultat baserat på tre trender. Den första är efterfrågan på kunnig arbetskraft med tydlig kompetens. I dagens samhälle är det stor konkurrens om arbetskraft vilket gör att arbetare har goda möjligheter till förhandling med arbetsgivare för att få villkor som passar deras preferenser. Den andra är att de standardiserade villkoren som tidigare stöddes av unioner och juridiska krav nu har försvagats och är på väg bort. Till sist, de ökade valmöjligheterna som människor har på marknaden har lett till mer diversifierade produkter och servicetjänster än tidigare. Detta skapar generellt ökade förväntningar på anpassning som nu också sträckt sig till arbetsplatsen. (Rousseau, 2001) Ökade förväntningar på att det ska finnas valmöjligheter även i arbetet kan alltså innebära att företag måste tillhandahålla valmöjligheter för att inte räknas bort av personer de vill anställa.

Lawler (2011) tar upp skillnaden mellan generationer och hur individuella erfarenheter påverkar individer. Tidigare forskning diskuterar skillnader som uppstått mellan olika generationer på grund av vad dessa generationer har upplevt och präglats av (Lawler, 2011). En generation som exempelvis växte upp under krig lär ha en annan syn på världen än en generation som växt upp i fred, och någon som spenderade tonåren innan internet fanns lär ha en annan syn än någon som spenderade tonåren uppkopplad till sociala medier 24 timmar om dygnet.

Det kan då tänkas finnas stora skillnader mellan olika generationer och hur de agerar. Företag skulle i teorin kunna spara mycket tid och pengar på att styra utifrån exempelvis generation Y eller motsvarande. Lawler (2011) menar däremot att alla individer är olika på grund av de erfarenheter just den individen har. Bara för att en individ tillhör en viss generation och har alla de generella erfarenheter som utmärker den generationen så påverkar också individuella erfarenheter (Lawler, 2011). Om man till exempel vuxit upp i en familj där båda föräldrarna har höga positioner inom sina yrken kanske man själv har en bild av att man ska bli framgångsrik och göra karriär. Har man vuxit upp i en miljö där man värderar vänskap, fritid eller självförverkligande så kanske man inte alls sätter karriären först utan är nöjd med ett flexibelt arbete. Beroende på hur man upplevt detta skulle det lika gärna kunna bli tvärtom om man fått dåliga erfarenheter av att föräldrarna jobbade mycket och inte var hemma, då kanske man själv värdesätter andra saker än karriär. Lawler (2011) menar alltså att olika individer kommer på grund av sina olika erfarenheter också värdera olika saker på olika sätt och detta är något som företag måste vara medvetna om när det kommer till att styra sina anställda. Det finns här incitament för företag att utforma sina ersättningssystem utifrån individen.

Dagens anställda har generellt högre fokus på sin egen karriär och är mer benägna att byta arbetsgivare än anställda har varit historiskt sätt (De Vos & Meganck, 2008). Som nämndes i inledningen så kunde anställda förr stanna inom samma företag hela livet och de bytte sällan arbetsgivare utan vidare. Idag råder det konkurrens om kompetent arbetskraft och med tjänster

som "LinkedIn" och platsbanker på internet är det också lätt för arbetskraften att hitta och komma i kontakt med arbetsgivare och vice versa. Detta skulle kunna motivera ett individanpassat belöningsystem för att minska risken att anställda söker sig till andra arbetsgivare.

Boyd och Salamin (2001) visar också att ju högre position inom företaget en anställd har desto större förhandlingskraft har personen när det kommer till vilka förmåner och belöningar som erbjuds. Utöver att anställda i högre positioner ofta har mer handlingsfrihet än anställda längre ner i hierarkin (Boyd & Salamin, 2001) så kan det även finnas motiv till att ha mer individanpassning i ersättningssystemet ju högre upp man kommer. Anställda på ledande positioner innehar ofta en nyckelroll i företagen vilket innebär att förlusten av att en sådan person lämnar företaget antagligen blir större än om någon på en mer utbytbar position slutar. På grund av komplexiteten i uppgifter på högre nivå kan det också ta lång tid innan exempelvis en ny chef kommer in i rollen. Det kan vara så att man i företag är mer villiga att anpassa systemet för till exempel höga chefer för att dessa tillför mer värde än vad belöningarna i sig kostar (Wilson, 2001).

En arbetsplats som tar hänsyn till individuella skillnader har också en större chans att attrahera en mer diversifierad grupp av människor än en organisation som behandlar alla anställda enligt samma standard. Detta gör att organisationer med individanpassning får en mångfacetterad grupp av människor att välja på vid rekrytering (Lawler, 2011). Flera olika typer av människor kan då tänkas känna att arbetsplatsen är rätt för dem. Det större urvalet bidrar förhoppningsvis också till att företaget hittar rätt person att anställa. Det är också troligt att diversifiering bland anställda bidrar till att de tillsammans genererar mer kreativitet och innovation (Lawler, 2011). Detta på grund av att anställda, genom att arbeta med människor som inte har samma bakgrund och liknande tankesätt som dem själva, får flera olika infallsvinklar vilket torde gynna ett kreativt klimat på arbetsplatsen.

En organisation som behandlar alla sina anställda på samma sätt riskerar att inte behandla någon anställd optimalt. Detta kan innebära att företag går miste om den ökade effektivitet som hade kunnat uppnås om alla individer varit optimalt motiverade. Samtidigt får en organisation som behandlar sina anställda individuellt en väldigt komplex organisation (Lawler, 2011). Om ett företag exempelvis har några hundra anställda, och alla dessa ska ha individanpassade ersättningar, så kommer företaget behöva erbjuda en väldigt bred bas av ersättningar. De anställda ska sedan också få uttrycka vad de önskar för ersättning och chefer måste bedöma om detta är rimligt för den specifika anställde. Detta kräver mycket administration samt uppföljning och engagemang från chefer. Beroende på om man sätter tydliga mål, baserat på exempelvis tillväxt och resultat, eller om man istället utvärderar hur en anställd har utvecklats eller tagit tillvara på arbetstiden på bästa sätt så är det också olika svårt att utvärdera (Grabner, 2014). Resultatmål är ofta relativt lätta att följa upp och behöver inte heller bidra till mycket högre kostnader för företaget. Ofta kan man nämligen använda den statistik och mätning som företaget redan har för att kontrollera hur verksamheten går. Däremot kanske inte resultatbaserade mål passar alla individer (detta diskuteras vidare i stycke 3.2) utan vissa kanske jobbar bättre med andra typer av mål som nämndes ovan. I dessa fall kan bedömningen av om en anställd uppfyllt målen bli väldigt tidskrävande och ibland subjektiva. Här kan det dyka upp svårigheter med förtroende och upplevd rättvisa från anställda. Det individuella arrangemanget blir då ofta summan av en förhandling mellan chefer och anställda (Rousseau, 2001).

På grund av många gånger upplevd orättvisa bland de anställda finns det argument för att ha enhetligt ersättningssystem, som är samma för alla. Argumentet att det är mer rättvist med ett enhetligt system kan däremot också ställas åt andra hållet. Vid lika behandling av alla anställda så riskerar man som tidigare nämndes att man inte behandla någon anställd optimalt. De som anser sig prestera bättre än andra kommer inte känna sig rättvist kompenserade och de som kanske presterar sämre än andra kommer antagligen få högre ersättning än de kanske förtjänar. Ur företagets perspektiv så kan också ett enhetligt ersättningssystem innebära att de medarbetare som får mer betalt än de bidrar skapar en högre kostnad för företaget än vid ett individanpassat system där ersättning sätts mot individens prestation.

Däremot uppstår många svårigheter vid ett individanpassat system. Det ena är hur man objektivt ska kunna utvärdera de anställda. Objektiviteten är viktig för att anställda inte ska känna någon orättvisa i att exempelvis relationen till chefen skulle påverka dennes bedömning av anställdas prestation. För att en individanpassad styrning ska bli effektiv så måste man också få de belöningar och förmåner man använder att matcha det som individen efterfrågar och sätter högt värde på (Lawler, 2011; Locke & Latham, 1990). Hittar man inte denna matchning så kommer troligen utfallet av en individuell styrning bli sämre än den varit vid ett enhetligt system (Lawler, 2011). Kan man inte heller sätta tydliga mål, följa upp och göra bedömningar på ett objektivt sätt så kanske ett enhetligt system är bäst för företaget om man vill undvika missämja bland anställda.

Frågan om företag bör använda sig av individuella eller enhetliga belöningar i sin styrning uppstår också på mindre skala, exempelvis när företag har ett teambaserat arbetssätt (Cacioppe, 1999). Om anställda arbetar i team är det viktigt att belöningarna och ersättningssystemet i stort motiverar teamets gemensamma prestation för att bidra till att stärka gemenskapen och känslan av tillhörighet i teamet då detta bidrar till viljan att prestera bättre. Däremot är det enligt Cacioppe (1999) också viktigt att uppmärksamma individen inom gruppen så att den som presterar bra inte känner sig bortglömd och den som presterar dåligt ska veta att det får konsekvenser. De individuella belöningarna kan i detta fall också bidra till att sporra de andra i teamet till att sträva efter rätt mål (Cacioppe, 1999).

Vad företaget vill ha för kultur i sin organisation kan också styra om man vill ha enhetlighet eller differentiering i sitt ersättningssystem. Sätter man tydliga individuella resultatbaserade mål kan detta leda till en tävlingsinriktad, materialistisk kultur medan ett enhetligt system där alla får samma kan bidra till en informell, samarbetande kultur (Cacioppe, 1999).

### **3.2 Principal-agent-perspektiv, Stewardship-perspektiv och motivation.**

Motivation har traditionellt delats in i två kategorier som kallas inre och yttre motivation. Inre motivation är när man har en inre vilja att göra något. Det kan vara en vilja att lära sig mer, ren nyfikenhet, att uppgiften är intressant och utmanande eller att man känner att det man gör är rätt av moraliska skäl eller liknande (Ryan & Deci, 2000).

Yttre motivation handlar om att man gör något för att man ser en konsekvens kopplat till handlingen och det är ofta yttre faktorer som påverkar. I vårt fall med ersättningssystem inom företag skulle dessa konsekvenser kunna vara exempelvis lön, bonus, befördran eller liknande. I teorin finns det flera nivåer av yttre motivation. Allt från extremfall där individen endast utför en handling på grund av vad konsekvensen blir, oavsett hur intressant uppgiften känns. Till att man själv ser en viss nytta med det som följer uppgiften och därför själv väljer att genomföra den (Ryan & Deci, 2000). Det första fallet kan exempelvis vara anställda på en kundtjänst som utför merförsäljning av produkter och tjänster till kunder, på grund av att det



finns mål uppifrån om ett visst antal affärer per anställd, men själv inte finner något värde i detta. Den andra formen skulle kunna vara att den anställde tänker att en bra prestation på jobbet, genom att uppnå målen, kan bidra till en eventuell löneökning eller befordran. Det kan också vara så att företaget väljer att belöna anställda som säljer sig och så mycket tjänster, och den anställde ser detta som en bra belöning. I båda de senare fallen ser den anställde ändå en poäng med att genomföra uppgiften och har alltså själv "valt" att bli motiverad (Ryan & Deci, 2000).

Davis, Schoorman och Donaldson (1997) diskuterar vikten av att ha olika approach i sin styrning beroende på om man utgår från ett principal-agent-perspektiv eller ett stewardship-perspektiv. Ett agent-perspektiv innebär att man ser alla anställda som rationella individer som endast agerar i egenintresse och försöker styra och motivera dessa med strama regler och/eller mycket incitament (Davis et al, 1997). Man kan alltså tänka att ett agent-perspektiv fokuserar på de anställdas yttre motivation där man snarare använder morot och piska för att uppnå resultat eftersom de anställda inte ser något eget intresse av själva uppgiften (Ryan & Deci, 2000). Ett exempel på hur företag kan styra sina "agenter" är genom regler om vad som ska och inte ska göras samt hur detta ska göras. Ett annat exempel är att man använder mycket belöningar som bonus på lönen eller något annat som individen uppskattar i samband med att den anställde uppnått ett visst förutbestämt mål (Davis et al, 1997).

Ett stewardship-perspektiv innebär lite grovt förklarat motsatsen till ett principal-agent-perspektiv. En steward anses snarare ha en inre vilja att arbeta för företagets mål och göra rätt för sig (Davis et al, 1997). Man kan tänka att stewards styrs mycket av en inre motivation där belöningen snarare kommer i en högre självuppskattning och stolthet i att ha bidragit till företaget. Dessa stewards kan alltså motiveras genom feedback, uppmärksamhet, prestation, eget ansvar och att företaget visar stort förtroende för att dessa stewards gör det som är bäst för företaget (Ryan & Deci, 2000).

Både principal-agent-perspektivet och stewardship-perspektivet syftar mer till att förklara skillnaden i hur man belönar anställda beroende på vad man har för synsätt. Generellt verkar teorierna förespråka ett enhetligt ersättningssystem utformat för att matcha den ena eller andra typen av anställda (Davis et al, 1997). Som uppmärksammades i punkt 3.1 finns det dock flera faktorer som kan bidra till att människor är olika. Man kan därför tänka att alla agenter inte värdesätter samma saker bara för att de agerar som agenter. Teoretiskt kommer en agent göra minsta möjliga för att få största möjliga värde tillbaka (Davis et al, 1997). Har man då en agent som värdesätter pengar och en som värdesätter korta arbetsdagar kan det finnas anledning att differentiera ersättningssystemet för att matcha detta. Ett av företagets mål med ersättningssystem är trots allt att få ut så mycket som möjligt från de anställda. Om de anställda då endast jobbar för att de får en belöning kan det löna sig att belöna med det den individuella anställda värdesätter högst. Detsamma gäller om man belönar anställda utifrån ett stewardship-perspektiv. Båda dessa teorier, tillsammans med diskussionen om inre och yttre motivation, behandlar framförallt vilken typ av ersättning som kan användas för att styra de anställda (Davis et al, 1997; Ryan & Deci, 2000). Det finns inget i dessa teorier som direkt talar för att den ena typen anställda skulle passa bättre eller sämre i ett differentierat ersättningssystem. Man kan däremot anta att ett företag som anser att de anställda är typiska stewards kanske inte har lika stora incitament till differentiering av ersättningssystemet som ett företag med principal-agent-perspektiv. Den typiska stewarden är en individ som vill jobba för företagets mål (Davis et al, 1997). Rent motivationsmässigt innebär det att företaget kanske inte har ett särskilt stort behov för invecklade ersättningssystem och då inte heller

behöver anpassa de ersättningar som finns till individen även om de anställda värdesätter olika saker.

Ett annat syfte (som även nämns i bakgrunden) med ersättningssystemet är att rekrytera och behålla personal. Olika ersättningar och arbetsuppgifter både lockar, och kan ibland skapa, en viss typ av anställda. Monotona, rutinmässiga arbetsuppgifter kan exempelvis passa individer som redan från början har ett rationellt agentbeteende och kanske inte bryr sig om själva uppgiften så länge belöningen är bra. Avsaknaden av flexibilitet och eget arbete kan däremot också skapa eller förstärka detta agentbeteende (Davis et al, 1997). Om vi då exempelvis ser stewards som individer som agerar utifrån en inre motivation så kan detaljstyrning, stränga deadlines och höga resultatmål göra att dessa medarbetare istället börjar agera som agenter (Davis et al, 1997). Vill man då som företag ha en viss typ av anställda, exempelvis stewards, bör företaget utforma sitt ersättningssystem utifrån detta. Istället för att ge stora, individanpassade bonusar kanske företaget kan använda sig av flextider och eget ansvar. Som diskuterades i punk 3.1 bör företag som vill ha olika typer av anställda i sin verksamhet också differentiera sina ersättningssystem. Vill man då ha både stewards och agenter bör man inom företaget erbjuda olika typer av ersättningar.

Även om stewardship-teorin anser att individer arbetar för företagets bästa så kan det vara svårt för anställda att alltid veta vad som är bäst för företaget. En risk som finns när man exempelvis är beroende av anställdas kreativitet är att dessa individer, om de får för mycket frihet, bara kommer skapa och designa för skapandets skull. Detta kan till exempel innebära att företaget lägger stora investeringar i forskning och framtagning av produkter som sedan inte genererar någon intäkt (Grabner, 2014). Ett exempel skulle kunna vara om ett bilföretag ska ta fram en ny bil. Anställer man en designer som drivs av inre motivation och brinner för design så kanske man får en bil som ser bra ut, men som i värsta fall saknar grundläggande funktioner. Bilen kanske blir så annorlunda att den inte går att sälja. En viss nivå av styrning krävs alltså även i dessa fall. Om inte för att motivera så för att visa vad som är viktigt för företaget så att anställda lägger sitt fokus på rätt uppgifter.

Det är alltså viktigt för ett företags ledning att förstå vad det är för sorts arbetsuppgifter som anställda utför, vad det är för typ av anställda man har, vad det är som motiverar dessa anställda och vilken styrningsapproach som är lämpligast. Prendergast (2008) menar att företag bör anställa den typ av individer som passar in i företaget och dess behov. Behöver man exempelvis säljare kanske man ska anställa pratglada individer med högt fokus på pengar. Äldreboenden bör anställa individer som är sympatiska och brinner för att hjälpa. Prendergast (2008) menar att då skulle företag inte behöva lägga tid och pengar på dyra ersättningssystem för att exempelvis få en person med egenskaper som passar en säljare att bli empatisk och ta hand om äldre.

### **3.3 Ersättningssystem**

Ett företags ersättningssystem skulle kunna delas in i två delar där det ena är belöningsystemet och det andra är förmåner. Ur ett styrningsperspektiv ligger ofta fokus på belöningsystemet med resultatbaserade mål och belöningar som syftar till att styra anställda i en viss riktning som gynnar företaget. Förmåner kan istället ses som ett mervärde för anställda och kan vara av stor betydelse när det kommer till att behålla den kompetenta personal företaget behöver för sina strategiska fördelar, och ingår därför som en komponent i företagets ersättningssystem (Wilson, 2001).

### 3.3.1 Belöningsystemet

Ett företags belöningsystem är den samling av belöningar och "straff" ett företag kan använda sig av för att harmonisera anställdas mål och ambitioner med företagets (Merchant & Van der Stede, 2012). Om ett företags ledning vill styra in de anställdas fokus på ett specifikt arbetsområde så kan en belöning kopplat till resultatet på det området bidra till att anställda arbetar hårdare med just den arbetsuppgiften. Belöningsystemet bidrar till att informera anställda om var ledningen önskar bättre resultat och motivera anställda till att också uppnå detta resultat (Merchant & Van der Stede, 2012). För att detta ska kunna uppnås effektivt så gäller det att de mål man sätter upp för anställda är tydliga, konkreta och uppnåbara. Om de anställda anser att målen är för svåra att uppnå så kan det snarare ha motsatt effekt och istället hämma motivationen (Locke & Latham, 1990; Merchant & Van der Stede, 2012). Ur ett styrningsperspektiv är det också viktigt att dessa mål är mätbara. Mätbarhet är viktigt dels för att man måste kunna följa upp de mål som sätts och dels för att det ska vara tydligt och rättvist för de anställda (Locke & Latham, 1990; Merchant & Van der Stede, 2012; Narcisse & Harcourt, 2008). Mätbara mål gör det också lättare för chefer att ge anställda feedback på hur de ligger till i förhållande till målen så att anställda vet när och var det kan behövas mer fokus (Locke & Latham, 1990; Gardner, 2011).

En annan viktig aspekt när företag vill motivera anställda med belöningar är att dessa belöningar, finansiella eller icke-finansiella, faller ut i nära anslutning till prestationen (Merchant & Van der Stede, 2012; Narcisse & Harcourt, 2008). Detta för att det ska vara tydligt för den anställde vad det är man blir belönad för, och för att förstärka vad den anställde eventuellt lärt sig under perioden (Merchant & Van der Stede, 2012). Det är också ofta uppskattat av de anställda när belöningar och återkoppling som feedback kommer i direkt anslutning till prestationen (Narcisse & Harcourt, 2008). Det är alltså viktigt att belöningar kommer i rätt tid för att de ska vara effektiva.

Syftet med ett belöningsystem är att kunna styra de anställda mot att uppnå bättre resultat för företaget. Ett företags belöningsystem bör därför också spegla dess övergripande strategiska mål (Boyd & Salamin, 2001). Ett företag med hög tillväxt som strategi kan exempelvis använda sig av finansiella incitament kopplat till resultatmål som mäts över korta perioder för att motivera anställda. Exempel på belöningar skulle kunna vara provision, rörlig lön, på försäljning eller en del av vinsten vid uppnått resultatmål eller liknande. (Boyd & Salamin, 2001)

Belöningsystem används också i personalfrågor som när det kommer till att rekrytera och behålla kompetent arbetskraft genom att företag erbjuder belöningar och förmåner som anses bättre än andra arbetsgivares (Cascio & Graham, 2016; Merchant & Van der Stede, 2012). Detta innebär också att företagets belöningsystem måste formas med ett långsiktigt perspektiv i åtanke (Bryant & Allen, 2013; Smitt, Wiber, Olwig, Riegnell & Sjöstrand, 2002). Detta så att man inte bidrar till hög personalomsättning genom att lova något som sedan inte uppfylls (Cascio & Graham, 2016; De Vos & Meganck, 2008). Utöver att rekrytera och styra personal så kan nämligen ett ersättningsystem som är utformat på rätt sätt bidra till att skapa lojalitet hos de anställda. Företaget sparar då kostnader eftersom det oftast kostar mer att anställa och utbilda ny personal än belöningarna som håller kvar de befintliga anställda (Bryant & Allen, 2013).

### 3.3.2 Finansiella belöningar

Det finns en stor diskussion kring belöningsystem och hur det bör användas. Frågan som ofta dyker upp är om företag ska använda sig av finansiella eller icke-finansiella belöningar i sin

verksamhet. Finansiella belöningar är det som traditionellt ansetts vara mest effektivt och kan innebära exempelvis bonusar, löneökningar och aktieandelar (Merchant & Van der Stede, 2012).

Rörlig lön och bonus som belöningsmedel är bland de äldsta och mest etablerade av finansiella belöningar. Rörlig lön används av framförallt tre anledningar och dessa är att rikta in fokus på ett specifikt område, att förstärka värdet av teamwork, utveckling och delade belöningar samt att kunna vara konkurrenskraftiga i sina löner men ändå inte öka sina fasta personalkostnader (Wilson, 2001). Med rörlig lön och bonus kan företagen koppla ersättningen till tydliga resultatmål. Detta gör att företagets kostnader minskar om resultatet blir sämre och ökar när resultatet blir bättre. När anställda tydligt ser vad det är som ger den specifika ersättningen så är det också lättare för dem att arbeta mot det resultatet (Smitt et al, 2002; Locke & Latham, 1990).

Lön som belöning verkar dock endast spela en marginell roll i vad som motiverar personal (Larsson, Ulfsson, Eriksson, & Adolfsson, 2017; Bryant & Allen, 2013; Fisher, 2015). När man kommit över en nivå på lön där anställda känner att de kan leva ett tillfredsställande liv så gör en tillfällig ökning av lönen ingen större skillnad på effektivitet eller motivation (Larsson et al, 2017). Ju mindre skillnad den rörliga delen gör på den anställdes totala lön desto större vikt kan komma att hamna på mindre finansiella belöningar (Fisher, 2015; Larsson et.al, 2017). Detta gäller för både rörlig lön och bonusar.

En rörlig lön och bonusar är ofta baserat på ett visst resultat och ger därför en mer kortsiktigt ökad motivation hos anställda. En bonus eller rörlig lön som betalas ut som klumpsummor här och där kan också uppfattas tröttsamt för de anställda. Att man får extra lön genom att uppnå ett resultat innebär ju inte att man får det nästa gång om man inte uppnår resultatet igen (Merchant & Van der Stede, 2012). Det kan ge intrycket av att företaget säger ”tack för den här gången, gå tillbaka och börja om” vilket kanske inte motiverar anställda att stanna kvar i längden.

Ett lite mer långsiktigt sätt att använda lönen som belöning är genom löneökningar. Genom en mer permanent löneökning sänder man den anställda en signal om att den är uppskattad och att man vill behålla personen som anställd (Merchant & Van der Stede, 2012). Däremot kan det vara svårt att använda löneökningar för att belöna sina anställda. För att ett belöningsystem ska fungera effektivt så krävs förutom att resultatmålen ska vara tydliga och uppnåbara (Locke & Latham, 1990) också att det upplevs rättvist av de anställda (Narcisse & Harcourt, 2008). Om den anställda ska få en löneökning så uppkommer frågan om hur stor denna ökning ska vara och varför. Oavsett storleken på löneökningen så finns en risk att den anställda inte känner sig tillräckligt belönad då den anställda kanske upplever sig själv ha presterat bättre än andra som fått samma ökning (Larsson et al, 2017). Om det heller inte finns någon tydlig förklaring till varför den anställda fått den lönen den fått så kan detta upplevas som att bedömningen av anställda inte görs rättvist och objektivt (Narcisse & Harcourt, 2008; Larsson et al, 2017).

En permanent löneökning innebär också högre fasta kostnader för företaget. Genom en rörlig lön och bonusar kan företagen koppla sina kostnader till sina resultat och blir då inte lika känsliga för om det går bra eller dåligt (Smitt et al, 2002). Därför kan det finnas en anledning för företagen att ha olika typer av lönesystem för olika typer av anställda. Rörlig lön kan exempelvis erbjudas till säljare som har en mer direkt påverkan på omsättningen och man vill ge mer kortsiktig motivation för snabba resultat. Löneökningar och utspridda bonusar kan

exempelvis erbjudas administrativ personal som man vill ha kvar i företaget på lång sikt. (Fisher, 2015)

En annan typ av finansiella belöningar är vinstdelning eller att anställda erbjuds aktieandelar. Vinstdelning innebär att man proportionerligt delar på företagets vinst bland de anställda. En svårighet med att använda vinstdelning som en belöning är att det kan vara svårt att koppla belöningen till en viss individuell prestation. Vinstdelning som belöning är snarare kopplat till företagets resultat i stort och kopplingen mellan prestation och belöning för den enskilde anställda blir då inte så tydlig som den skulle behöva vara för att bli ett effektivt styrmedel. (Wilson, 2001). Anställda kanske inte heller tolkar vinstdelningen som en belöning för något man presterat då alla anställda får ungefär samma belopp. Det finns alltså en risk att vinstutdelningen ses mer som en förmån än ett styrmedel (Blidberg Seppälä & Nojonen, 2017). Tittar man däremot på mindre företag där anställda kan ha en bättre bild av det individuella bidraget till resultatet så kan vinstdelning fungera bra även i styrningen. Det kan i mindre företag var mycket tydligare vad som driver resultatet åt rätt håll och kopplingen mellan individuell prestation och resultat går att utnyttja (Wilson, 2001; Gardner, 2011).

Det finns två typexempel på hur företag använder sig av aktieandelar som belöning. Det ena är att aktier säljs eller delas ut till en mindre del av de anställda och det är då oftast till som innehar ledande positioner. Detta motiveras med att dessa står för företagets strategi och ledning och bör motiveras och belönas utifrån detta. Det andra sättet är att man delar ut eller säljer aktier till alla anställda i företaget. Att man väljer att dela ut till alla anställda kan ha olika anledningar. Det kan vara en bra idé i små företag eller start-ups så att alla anställda kan känna sig delaktiga och dra sitt strå till stacken. Det kan också vara ett sätt för stora företag att skapa lojalitet och ansvarskänsla hos sina anställda. Att använda aktieandelar som belöning kan däremot vara lite osäkert för de anställda i och med att pendlande aktiemarknader också påverkar storleken på belöningen. (Wilson, 2001)

### **3.3.3 Icke-finansiella belöningar**

Vi har valt att utgå från en ganska bred definition av icke-finansiella belöningar. Detta på grund av att icke-finansiella belöningar kan komma i så många olika former. Det kan röra sig om att få ett finare kontor, bättre parkeringsplats, större ansvarsområde eller befordran (Merchant & Van der Stede, 2012; Fisher, 2015; Larsson et al, 2017). Denna typ av belöningar kan man se som en tyngre variant av icke-finansiella belöningar då det krävs en viss standard officiellt inom företaget för att man ska kunna dela ut eller ta del av belöningen. Man kan tänka att denna typ av belöningar är formella icke-finansiella belöningar, men icke-finansiella belöningar kan också vara något så enkelt som att anställda får feedback, uppskattning, erkännande eller får känna sig delaktiga (Sonawane, 2008).

Godin och Knutsson (2018) och Sonawane (2008) visar i sina undersökningar att det verkar vara genomgående icke-finansiella belöningar som föredras bland anställda i företag. De anställda i de företag som undersökts verkar överens om att möjligheter till utveckling, eget ansvar och andra förmåner väger tyngre än exempelvis en bonus på lönen. I det ena fallet var dessutom värdet hos de anställda på informella belöningar såsom tackkort från chefer och beröm för prestationer mycket högre än företagsledningen själva trodde (Sonawane, 2008).

I den typ av organisationer vi ser idag där en stor del av företagets värdeskapande är beroende av individer med kunskap och utbildning kan man tänka att icke-finansiella belöningar skulle kunna spela en stor roll. Detta på grund av att den typ av anställda som kan bidra med utveckling och innovationer ofta drivs av en inre motivation (Markova & Ford, 2011) och då

ser ett värde i själva arbetet i sig. Dessa anställda kanske då inte behöver en stor extrapeng för att göra ett bra jobb men istället uppskattar beröm och feedback.

När anställda känner sig uppskattade och omhändertagna av sin arbetsgivare gör detta också att anställda vill ge något tillbaka, exempelvis genom att prestera bra för företaget (Alessandro et al, 2017). Möjligheten till utveckling och karriärmöjligheter bidrar också i större omfattning till att anställda stannar i företaget än exempelvis bonusar (De Vos & Meganck, 2008). Alessandro et al. (2017) menar att om anställda har en positiv syn på utbildning och utvecklingsmöjligheter så kommer detta också få en positiv effekt på personalnöjdhet, innovation och viljan att hjälpa företaget. En trevlig, positiv miljö kan ibland ha en större inverkan på anställdas motivation och effektivitet än exempelvis en högre lön (Alessandro et al, 2017). Detta skulle företagen kunna åstadkomma genom relativt små, symboliska handlingar för att visa uppskattning eller stöttning. Det skulle exempelvis kunna vara som i exemplet ovan ett tackkort till en anställd för bra prestation, eller fredagsfika som tack för veckan som gått.

Även om det finns många undersökningar som visar på vikten av icke-finansiella belöningar så framkommer i Godin och Knutssons (2018) undersökning att de flesta respondenter verkar koppla orden ”belöning” och ”belöningsystem” till just finansiella belöningar såsom löner och bonusar. Det är också något som framkommer i Sonawanes (2008) och Alessandro et al. (2017) artiklar. Företagen har en tendens att se pengar som den viktigaste motivationsfaktorn, medan anställda anser att uppskattning och handlingar är viktigare.

#### **3.3.4 Förmåner**

Förmåner är något som företag kan använda sig av för att bygga på sina belöningar och vara en attraktiv arbetsplats med nöjda medarbetare. Förmåner kan exempelvis innebära försäkringar genom jobbet, barnpassning, tillgång till gym, mat på arbetsplatsen, flextider, fritidsstuga man kan hyra, rabatter i olika butiker etc. (Wilson, 2001). Förmånens betydelse är något som har vuxit fram mer och mer i samband med HR:s roll i personalfrågor. När den HR vi tänker oss idag började ta form i företagen kring början av 1900-talet så var dess roll mest att skapa lojalitet och trivsel bland anställda (Miles & Snow, 1984). HR har idag fått ett betydligt större ansvar när det kommer till personalfrågor och idag ligger en stor del av rekryteringsprocessen hos HR som måste hitta personal med rätt kompetens som passar företagets behov (Miles & Snow, 1984).

Enligt en undersökning som Blidberg Seppälä och Nojonen (2017) gjort så finns en viss koppling mellan belöningar och förmåner hos företag och om dessa företag ses som attraktiva arbetsgivare. Undersökningen gjordes i detta fall utifrån de anställdas perspektiv och där framkom att de var mer benägna att söka sig till arbetsgivare med mycket förmåner än till arbetsgivare utan (Blidberg Seppälä & Nojonen, 2017). Anställdas inställning till förmåner kan dock variera beroende på hur deras lönebild ser ut. Ju lägre lönen är desto mer beroende blir den anställda av förmånerna (Smitt et al, 2002).

En tydlig skillnad mellan belöningar och förmåner är att medan den första ofta syftar till att styra anställda, så ses den andra mest som ett mervärde för alla anställda. Förmåner är alltså något som alla anställda i viss mån kan utnyttja och har tillgång till (Blidberg Seppälä & Nojonen, 2017). Belöningar ses istället som något utöver det vanliga och är mer kopplat till individuell eller kollektiv prestation och resultat (Smitt et al, 2002; Blidberg Seppälä & Nojonen, 2017).

## Resultat och Analys

### 4.1 Företag A

Är ett konsultföretag inom teknisk utveckling, företaget har funnits i ungefär 20 år och respondenten på detta företag är VD och har varit med och startat upp företaget sedan starten. Som VD har han en del av företagets vinst varje år som utdelning.

För övriga anställda finns lite olika typer av lönomodeller beroende på vilken typ av anställning och position man har (Respondent A) och det finns inslag av både enhetlighet och differentiering i ersättningssystemet. Företaget jobbar till stor del med fast lön och ett bonussystem. En del konsulter kan ha en provision på runt tio kronor per debiterad timme men det är inte särskilt vanligt utan i de flesta fall är det fast lön som gäller. Vilket är något som skiljer sig från många andra konsultbolag. (Respondent A) Att företag A har mer fasta löner än många andra i sin bransch har att göra med att de har en lite annorlunda företagsmodell med en hel del intern verksamhet utöver uppdrag hos kunder jämfört med vad traditionella konsultbolag har (Respondent A). En lön som bara baseras på uppdrag skulle i det här fallet inte matcha företagets strategi och verksamhetsmodell. Att man valt att enhetligt ha en fast lön som utgångspunkt för alla anställda på grund av sin verksamhet kan anses vara i linje med att matcha belöning till företagsstrategi (Boyd & Salamin, 2001).

I referensramen diskuteras att anställda på ledande positioner i företagen ofta anses bidra mer till värdeskapandet i företagen än "vanliga" anställda och att man är mer benägen att belöna dessa utifrån individuella prestationer (Wilson, 2001). Detta verkar också stämma överens med verkligheten i detta fall då företag A bara tillämpar bonussystem anpassade till individuell prestation för sina chefer.

Företagets bonussystem sätts upp stegvis för konsultchefer och enhetschefer. Respondenten menar att anställda ska få ersättning efter prestation. Har man gjort bra ifrån sig och uppnått resultat så ska detta belönas och har man inte bidragit så får man heller inget extra. Detta innebär att nya chefer som kanske ännu inte har erfarenheten och kunskapen börjar med att bara ha fast lön. Detta beror dels på att nya chefer kanske inte bidrar så mycket till resultatet, dels att man vill avvakta och se om personen passar, och dels för att ge personen något att sträva efter framöver. När en ny chef väl har blivit lite varm i kläderna, fått lite erfarenhet och börjar bidra till resultatet så kopplar man på ett bonusprogram som företaget kallar "stegen". Detta är ett kvartalsbaserat bonussystem där chefen stegvis kan få en högre bonus beroende på vilket resultat som nåtts och hur tillväxten sett ut. (Respondent A) Att man väntar med att lägga till nya chefer i bonussystemet tills man vet att denna person fungerar i jobbet och har börjat bidra till intäkterna visar på ett kostnadstänk i företaget. Man kopplar här, i enlighet med vår referensram, sina kostnader till sina intäkter genom att betala ut bonusar och högre löner till individer som också bidrar till en vinst i det för företaget.

Bonusen betalas ut till chefen kvartalsvis och uppföljning sker genom att man följer upp resultatet för den enheten det gäller (Respondent A). I referensramen diskuteras det att om belöningar ska vara motiverande bör de följa konkreta mål och dessutom komma rätt i tiden (Merchant & Van der Stede, 2012; Narcisse & Harcourt, 2008). Att företag A baserar belöningen på resultat och tillväxt på chefens enhet, gör att måtten ligger nära personen som bedöms men ändå kan mätas objektivt. Respondenten visade en tabell som tydligt visar vilken belöning som faller ut vid respektive resultat. Detta gör målen tydliga för den anställde, vilket i referensramen diskuteras som en viktig aspekt (Locke & Latham, 1990).

Att bonusen faller ut en gång per kvartal menar respondenten gör att man håller belöningen och motivationen vid liv. Den anställde får ett "vitaminpiller" som gör att den orkar vidare (Respondent A). Detta stämmer till viss del överens med referensramen som diskuterar att det är viktigt med belöningar som faller ut i anslutning till det uppnådda resultatet (Merchant & Van der Stede, 2012; Narcisse & Harcourt, 2008). Kortsiktiga belöningar kan däremot vara påfrestande för anställda som kanske alltid känner att de måste prestera på nytt (Merchant & Van der Stede, 2012). Detta verkar inte respondenten uppleva som något problem utan ser de korta intervallerna som något positivt. Systemet ligger dessutom inte längre än ett år i taget, vilket respondenten menar är bra på så sätt att det inte hämmar omorganisering, vilket för fasta incitamentplaner kan göra, och att anställda blir vana vid att det kan ske förändringar. Jämför man däremot upplägget med vad som diskuterats i referensramen så skulle detta system kunna leda till att anställda inte känner sig uppskattade på sikt eftersom de hela tiden får nya mål och belöningar att nå upp till, vilket kan vara tröttsamt i längden.

Från ett kostnadsperspektiv kan det såklart argumenteras att korta incitamentplaner är bra för företaget. Genomgående i intervjun så tar respondenten upp hur viktigt det är att anställda belönas för det som presterats. Respondenten menar att hade inte den rörliga delen funnits så hade företaget antagligen haft ännu högre fasta kostnader. Detta på grund av att man då hade behövt ge cheferna en högre grundlön. Man hade också behövt betala ut denna högre lön oavsett om chefen presterat bra eller inte. Att man lägger om modellen varje år gör också att man inte binds upp på avtal om löner som kanske inte längre passar om den anställde byter roll eller liknande. Man har i företag A, i enlighet med teorin (Smitt et al, 2002) (Wilson, 2001) haft ett visst kostnadstänk kring differentieringen i lönerna.

Företagets vinstdelning som betalas ut en gång per år är både enhetlig och anpassad till individen på samma gång. Enhetligheten framkommer genom ett rättvisetänk där de fyra arbetsområdescheferna och ekonomichefen delar lika på en andel av resultatet. Detta menar respondenten bidrar till en sammanhållning på ledningsnivå. Detta upplägg styrs av ett rättvisetänk där alla ska få lika. Resten av potten delas ut till enheterna baserat på hur dessa har bidragit till resultatet. Också här är det ett rättvisetänk som ligger till grund men i detta fall att man ska få lön för mödan. Respondenten menar att vinstdelningen egentligen inte är något man ser som ett incitament för att motivera anställda, detta stämmer även överens med diskussionen i referensramen. Han menar istället att företagets resultat bidrar till att potten för bonusen blir större vilket i sin tur bidrar till en bättre sammanhållning i företaget. Han tar som exempel att det inte spelar någon roll om en enhet går jättebra om en annan enhet blöder. Kan den starka enheten då hjälpa den som går dåligt så kanske hela företagets resultat blir bättre och då också bonusen (Respondent A). Det är i första hand ett resonemang om att man vill uppnå samarbete mellan individer och enheter som motiverar att man har vinstdelning. Detta kan jämföras med Cacioppe (1999) som diskuterar belöning och styrning i team. Att man har en del som ändå anpassas till de olika enheterna grundar sig i en filosofi om att man ska förtjäna sin belöning.

Respondenten är medveten om att individer värderar olika saker på olika sätt. Detta tar han själv också upp vid ett flertal tillfällen under intervjun. Däremot har företaget ingen direkt differentiering baserat på detta, att anställda kanske skulle kunna ta ut något annat än just pengar i bonus eller vinstdelning finns inte som ett alternativ. Utan det är enhetligt pengar som betalas ut. Förmånerna som finns är också mer eller mindre enhetliga för alla anställda. Alla har exempelvis tillgång till poolbilarna och de generella förmånerna. Väldigt få har något extraordinärt som tjänstebil eller hälsokontroll. Respondenten menar att anställda sällan ser förmåner som något speciellt. Det har blivit något som många tar för givet och bara förutsätter



ska finnas. Därför har man samma för alla och så får de anställda utnyttja dem om de vill. Det man istället gör i icke-finansiella termer är konferensresor och andra aktiviteter som också har sin grund i en önskan att stärka sammanhållningen i företaget. Respondenten menar att i och med att många av de anställda är konsulter och arbetar ute på uppdrag är det viktigt att samla alla och göra gemensamma saker ibland. Dessa aktiviteter är också enhetliga på så sätt att alla får och uppmuntras att delta och företaget bekostar det.

De bakomliggande faktorer som styr företag A:s ersättningssystem går egentligen att sammanfatta med ett uttalande från respondenten.

*”Man måste hitta ett system så att man belönar dom bästa så dom vill stanna, men om man belönar dom fullt ut så det blir helt individuellt, då trillar kittet i bolaget ihop och då tappar man samarbetet så vill man ha en samarbetskultur så måste man ha med en komponent där...”*

Man verkar i företag A ha en lite splittrad bild i vad som motiverar och driver anställda. Man tar upp argument om att för högt fokus på lön är något negativt som ofta bidrar till intern konkurrens, vilket man vill undvika. Man pratar om att de anställda i företaget är “hellyllingenjörer” som älskar teknik. Dessa resonemang gå i linje med inre motivation och möjligtvis också en syn på anställda som “stewards” (Ryan & Deci, 2000; Davis et al, 1997). Däremot så visar ett så pass utvecklat ersättningssystem med resultatbaserade belöningar som nästan uteslutande är monetära att man fokuserar mycket på yttre motivation, vilket går mer i linje med ett “agent”-perspektiv (Ryan & Deci, 2000; Davis et al, 1997).

Med tanke på att många resonemang i varför systemet ser ut som det gör gå i linje med referensramens diskussion om olika belöningar, som också är ganska vedertagna diskussioner inom ekonomiområdet, så kan man ställa sig frågan om inte företag A har gjort som många andra och helt enkelt kopierat delar av vad man ser i andra företag (Brown, 2014).

#### **4.2 Företag B**

Företag B är ett medicintekniskt företag som fortfarande är relativt litet. Företaget är börsnoterat och startades 2009. Man har flera olika typer av anställda inom företaget, både säljare, tekniker och en utvecklingsavdelning ihop med ledning, ekonomi och administration. Respondenten i företag B är redovisningsansvarig på företaget och har haft sin tjänst i ett par månader.

Företag B har således en hel del olika typer av anställda och enligt vår referensram borde man då kunna se flera fall av differentiering i ersättningssystemet vilket man också ser i företagets lönesättning. Den monetära ersättningen som anställda får i företag B är i första hand en fast grundlön (Respondent B). På grund av att företaget har olika typer av anställda med olika arbetsuppgifter och olika utbildningsnivåer så sätts de fasta lönerna individuellt utifrån arbetsområde och kompetensnivå.

Till den fasta lönen har företag B också ett bonussystem som betalas ut till anställda två gånger per år. Bonusen regleras utifrån uppsatta mål som de anställda kommer överens om med sin chef. Dessa mål är ofta uppdelade i en del individuella mål, en del grupp- eller enhetsbaserade mål och en del utifrån hur hela företaget går. (Respondent B) I den rörliga delen av lönen kan man se inslag av både enhetlighet och differentiering. Att en del av bonusen baseras på individuella mål gör att den anställde får en viss direkt påverkan på utfallet av belöningen och detta är viktigt för att en belöning ska fungera som motiverande (Merchant & Van der Stede,

2012; Locke & Latham, 1990). Samtidigt belönar man gruppen genom de grupp- och enhetsbaserade målen, vilket enligt Cacioppe (1999) bidrar till samarbete bland anställda. Samarbete är också något man vill uppnå i företaget. Den övre gränsen för bonusen varierar mellan VD, ledningsgrupp och övriga anställda och ligger på som högst 6, 3 och 1 månadslön i bonus för respektive grupp. (Respondent B) Detta visar på att man i företag B belönar mer ju högre upp i hierarkin man kommer vilket stämmer överens med vår referensram. Samtidigt är bonussystemet enhetligt på så sätt att den övre gränsen är samma för alla inom en viss kategori och alla anställda innefattas också av systemet.

Utöver lön och bonus har man inga andra monetära belöningar i företag B. Utifrån diskussionen i referensramen om att vinstdelning eller aktieandelar som belöning ofta återfinns i små, nystartade företag där anställda kan få tydligare koppling till vad de har för påverkan (Wilson, 2001; Gardner, 2011) kunde man förväntat sig att se något av dessa i företag B. Man har ett optionsprogram där anställda får välja att investera eller inte men detta verkar däremot ses mer som ett sätt att dela värdet med de anställda som vill ta del av det och inte som ett sätt att motivera till bättre prestation. Däremot kan man tänka att optionsprogrammet även skulle kunna bidra till att öka sammanhållningen i företaget eftersom de anställda blir mer delaktiga i företagets resultat (Wilson, 2011), även om detta inte verkar vara själva syftet i företag B.

Företag B verkar ha en generell syn på sina anställda som internt motiverade "stewards" (Davis et al, 1997). Genomgripande har anställda i företaget mycket eget ansvar. De har inga tidsklockor eller in-ut-stämpling utan kan lägga upp sin arbetstid hur de vill och även arbeta hemifrån om det önskas (Respondent B). Flexitider och "frihet under ansvar" verkar vara uppskattat bland de anställda och vår respondent menar att företagets anställda ändå arbetar väldigt mycket vilket också passar in på "stewards".

Det skulle kunna vara på grund av att företag B är nystartat som man än så länge inte har ett mer utvecklat ersättningssystem. Det kan också vara på grund av att man med så få anställda känner att man kan motivera anställda med atmosfär och frihet (Allesandro et al, 2017). Det skulle också kunna vara så enkelt att man i företag B anser att anställda redan är tillräckligt motiverade och uppskattar frihet och ändå kommer att prestera bra, vilket går i linje med referensramens diskussion om stewards som drivs av inre motivation. Att företaget har en bonusdel som faller ut två gånger om året skulle kunna vara en effekt av att styra kreativa individer (Grabner, 2014). Utan belönningssystemet att rikta in fokus på rätt uppgift kanske företaget hade fått många bra idéer från anställda, men kanske inget som faktiskt gynnar företaget. Enligt Prendergast (2008) så kan ett företag undvika höga kostnader för styrning av anställda genom att anställa individer som passar företagets mål. Detta skulle kunna vara en anledning till att företag B inte anser sig behöva ett mer komplext ersättningssystem. Om anställda faktiskt är att betrakta som stewards så skulle det innebära att anställda kommer arbeta för företagets bästa oavsett extra ekonomiska incitament eller inte. Vilket i sin tur skulle betyda att företag B har lyckats bra i att rekrytera rätt personal.

Respondenten själv tycker att det system som företaget har är rätt modell utifrån hur det ser ut i organisationen idag. Han tror däremot själv att i framtiden kan det bli aktuellt med mer förmåner kontra lön. Detta tror han kommer passa bättre för framtida generationer som kanske värdesätter andra saker än pengar.

### 4.3 Företag C

Företag C är ett konsultbolag med ungefär 300 anställda. Vår respondent är VD för företaget och har varit det sedan företaget bildades för fyra år sedan.

Företag C arbetar med ett väldigt rörligt ersättningssystem. Konsulternas löner är helt rörliga och sätts som en andel av företagets intäkter på det uppdrag konsulten arbetar med. Denna lön kan den anställde sedan fritt välja hur den vill disponera. Om den anställde exempelvis får 70% av intäkten på uppdraget så kan den anställde sedan välja hur mycket av det den vill ta ut i ren lön. Resterande del av potten kan den anställde välja om den vill lägga på en förmånsbil, lägga undan för att kunna ta extra semester, ha en större avsättning till pensionssparande eller andra förmåner. (Respondent C)

Uppdragen löper ofta på två till tre år och konsultens andel av arvodet ses över varje år vid uppföljning av uppdraget där man bland annat ser över vilka framsteg den anställde gjort och hur nöjd kunden är. Det kan vara så att företaget efter ett år har anledning att höja arvodet mot kund och då stiger också beloppet som konsulten får. Om en anställd exempelvis utvecklats mycket under uppdraget skulle det också kunna motivera en större andel till konsulten istället för till företaget.

Företag C har tydliga inslag av differentiering i sitt ersättningssystem. Genom att låta anställda själva lägga upp hur de vill fördela sin lön kan man tillgodose alla anställdas behov. Konsultens andel av arvodet på ett uppdrag sätts utifrån vad det är för uppdrag och utifrån individens kunskap vilket gör att företaget kommer ge olika individer olika ersättning. Tack vare att de anställda själva får styra och välja hur lönen ska disponeras kan företag C:s individuellt anpassade ersättningssystem locka olika typer av individer med olika preferenser på vad som är en bra ersättning. Samtidigt är lönen som ersättning enhetlig på så vis att det är rörlig lön som erbjuds nästan alla anställda. Den rörliga lönen kan också i vissa fall begränsa vilka personer som till en början attraheras av att arbeta på företaget eftersom det finns en generell uppfattning om att fast lön ger större trygghet.

Det är därför vanligt att nyanställda i företaget börjar med fast lön under minst ett år. Detta för att företaget ska kunna presentera det rörliga systemet och fasa in nyanställda så att de förstår vad systemet innebär. (Respondent C) Det finns möjlighet för anställda att behålla den fasta lönen även efter det första året men detta är något företaget gärna vill komma bort från. Man erbjuder och uppmuntrar därför alla anställda att välja den rörliga modellen och kommunicerar även ut detta vid rekrytering. (Respondent C) Även om företaget här hellre ser att anställda går över till rörlig lön så lyser differentieringen i ersättningssystemet igenom när anställda får en möjlighet att själva välja.

I punkt 3.2 i referensramen diskuteras hur olika typer av belöningar både lockar och skapar vissa typer av anställda, utgår man från detta så borde ersättningssystemet i företag C framförallt attrahera lite mer riskbenägna personer som gillar modellen med rörlig lön. Upplägget med helt rörlig lön kan kopplas till att företaget vill vara konkurrenskraftiga i sina löner men inte öka sina fasta kostnader vilket Wilson (2001) också diskuterar. Även om en anställd har fast lön, och då oftast en lägre lön, kommer det innebära löneökningar på sikt. En löneökning blir en permanent högre fast kostnad för företaget. Om företaget istället kan koppla sina kostnader till sitt resultat, såsom företag C gör, blir man inte lika känslig för om det går bra eller dåligt enligt Smitt et al, (2002).

Anställda i företag C kan påverka sin egen lön genom sin prestation, har de gjort ett bra jobb och kunden är nöjd får den anställde möjlighet att förhandla fram en ökad andel av intäkten på uppdraget. (Respondent C) Den rörliga lönen ger enligt respondenten också en nära koppling till den enskilde individens prestation och vad denne får ut av det. Detta stämmer överens med vår referensram där Smitt et al (2002) och Locke & Latham (1990) menar att när den anställde ser vad det är som ger en viss ersättningen också lättare kan arbeta för att uppnå det resultatet. Den anställde får ta ett eget ansvar för att göra ett bra jobb och utvecklas för att få en bättre lön. Att ett företag har finansiella belöningar som är kopplade till resultat över korta perioder, exempelvis rörlig lön, för att motivera sina anställda tyder på att företaget har en strategi för hög tillväxt enligt Boyd & Salamin (2001). Enligt Fisher (2015) kan man ha rörlig lön till de anställda som har en direkt påverkan på resultatet för att få snabba resultat genom en mer kortsiktig motivation.

Fisher (2015) menar också att man kan erbjuda anställda som man vill ha kvar i företaget på lång sikt löneökningar eller mer utspridda bonusar. I företag C har exempelvis cheferna ett system där de får en årlig bonus baserat på företagets resultat (Respondent C), detta kan vara en signal på att man vill ha kvar anställda längre på dessa positioner. Den rörliga delen i chefernas löner baseras på företagets resultat och delas sedan lika mellan cheferna oavsett hur dessa har bidragit till resultatet. Respondenten menar att det kanske innebär att någon inte blir rättvist kompenserat ett visst år men att detta sedan jämnar ut sig efterföljande år. Att man enhetligt delar lika mellan cheferna är också ett tecken på att man vill ha en sammanhållning och inte skapa intern konkurrens mellan chefer och avdelningar, vilket respondenten också bekräftar.

Cacioppe (1999) diskuterar vikten av att belöningarna i ett ersättningssystem motiverar den gemensamma prestationen, och framförallt om de anställda arbetar i team. Ett enhetligt system bidrar också till en samarbetande företagskultur. I och med att anställda i företag C arbetar ute hos företagets kunder arbetar de på så vis inte i team inom företaget. Detta skulle kunna vara en förklaring till avsaknaden av ett enhetligt ersättningssystem i företag C. Enligt respondenten är det vanligaste när anställda slutar på företaget att de börjar arbeta direkt för kunden. Detta skulle kunna bero på att konsulten känner en större trivsel i företaget den är placerad på, vilket kan vara en effekt av större sammanhållning på arbetsplatser med enhetliga system. Detta framgår också av att respondenten menar att det inte är ersättningssystemet som är orsaken till att den anställda börjar hos kunden "Lönen matchar dem, men förmånerna kommer de aldrig kunna matcha". Han menar att i och med att företaget inte kan konkurrera med just trivsel på arbetsplatsen så försöker man vara bäst när det kommer till löner och förmåner. Det kan dock i vissa fall vara så att den anställde värderar trivsel och kontinuitet i sitt arbete framför pengar och förmåner och därför går över till kunden istället. Detta går i linje med referensramens diskussion om att olika individer värderar saker olika.

Enligt flera källor har löneökningar och bonusar som belöning endast en marginell roll i det som motiverar en anställd. Detta gäller när en anställd har så pass mycket i lön att den kan leva ett tillfredsställande liv. I undersökningar av Godin & Knutsson (2018) samt Sonawane (2008) visas det vara icke-finansiella belöningar som de anställda föredrar. Den egna utvecklingen, eget ansvar och andra förmåner är mer eftertraktade än en bonus. I företag C har den anställde möjlighet att själv välja hur mycket av sin lön den vill lägga på förmåner och hur mycket som ska betalas ut i pengar. På så sätt kan en anställd som känner sig nöjd med sin lön istället ta ut mer förmåner vid en löneökning. Den anställde får också möjlighet att utveckla sig själv genom att arbeta på olika uppdrag och på så sätt öka sin kompetens.

Utbildningar för den enskilde individen diskuteras fram beroende på hur denna vill utvecklas och vad den kan tänkas behöva för kommande uppdrag.

Att dagens anställda har ett större fokus på den egna karriären än på företaget och därför är mer benägna att byta arbetsplats än vad tidigare generationer varit är något som De Vos & Meganck (2008) tar upp. Företag C:s upplägg tordes därför gynna dem ur denna aspekt att den anställda har möjlighet att fokusera på den egna karriären och få en ny arbetsplats vid skifte av uppdrag.

Vår respondent menar att en rörlig lön för konsulterna gör att det blir en nära koppling mellan individen, resultatet och ersättningen. Det blir den anställdes eget ansvar att utvecklas och göra ett bra jobb om personen vill ha en högre lön. Han menar att det blir ett rättvist upplägg på så sätt att anställda får ersättning för det dem presterar. Alla anställda strävar däremot inte efter att utvecklas eller tjäna mer pengar utan känner sig nöjda där de är. Det anser vår respondent är helt okej men det kommer då också speglas i den anställdes lön.

Respondenten förklarar att hela företaget styrs väldigt individanpassat. Vill konsulten tjäna mycket pengar och har kompetensen för det så kan företaget leta upp uppdrag som passar in på de kriterierna. Vill konsulten ha nära hem till familjen kan man titta på uppdrag nära hemmet, men då kanske det blir en begränsning på lönen också. Det är alltså upp till konsulterna själva att avgöra vad de anser mest värt i just den livssituation de befinner sig i.

#### **4.4 Företag D**

Företag D är ett företag inom elbranschen, det är ett litet företag med cirka 18 medarbetare. Företaget har kontor på två platser i Sverige och de anställda jobbar i perioder ofta ute hos kund på de uppdrag företaget har. (Respondent D) Respondenten i företag D är VD för företaget och har varit det sedan 2015.

De anställda har lite olika typer av kunskapsbas beroende på om de är seniora medarbetare eller yngre, relativt nya, anställda. De seniora har ofta en teknisk utbildning i grunden men har sedan genom arbetslivserfarenhet fått en stor kunskap inom eltekniken. De yngre medarbetarna är ofta en blandning av civilingenjörer och högskoleingenjörer. Vår respondent menar att i just detta företaget kanske en högskoleutbildning är att föredra framför en universitetsutbildning i och med att det är mycket praktiskt arbete i företaget. Han menar att de som läst en högskoleutbildning ofta är intresserade av teknik i sig och då kanske lämpar sig bättre i det praktiska arbetet. (Respondent D)

De finansiella ersättningarna som finns i företag D är lön som sätts från individ till individ utifrån kunskap, erfarenhet och ålder samt ett bonussystem som faller ut en gång om året (Respondent D). Lönen som ersättning är differentierad på så sätt att den anpassas till varje anställd. I och med att företaget är helt beroende på hur man kan fakturera sina kunder så tittar man också på vad individen drar in till företaget genom sina uppdrag. Det finns inga tydliga måttetal på vad lönen baseras på men det är en fast lön som sätts utifrån individuell bedömning i en dialog mellan chef och anställd. En anledning till detta, menar respondenten, är att inga uppdrag är likadana. Det blir därför svårt att jämföra måttetal mellan olika uppdrag. Vid frågan om hur de motiverar ålder som en faktor på lönen så finns inga tydliga svar på exakt hur man motiverar en lön baserat på ålder men att det har en påverkan och detta är en övervägning utifrån fall och person. (Respondent D)

Bonussystemet innebär att 10% av årets resultat delas lika mellan de anställda. (Respondent D) Att man delar lika mellan alla anställda menar respondenten beror på att det är svårt att koppla resultatet till den egna prestationen men också att man vill undvika "ego-tänk" bland de anställda. Enligt Blidberg Seppälä & Nojonen (2017) finns det en risk att de anställda ser vinstdelning mer som en förmån än som någon form av belöning för prestation. En av anledningarna till detta kan vara att just kopplingen mellan resultat och belöning blir för otydlig (Merchant & Van der Stede, 2012), vilket också stämmer överens med vad respondenten säger. Då företag D är ett mindre företag där det inte är särskilt långt mellan den egna prestationen och företagets resultat skulle företaget, enligt Wilson (2001) och Gardner (2011), ändå kunna använda vinstdelning som ett motiverande styrmedel. Detta verkar däremot inte vara syftet med vinstdelningsbonusen i företag D då respondenten beskriver det mer som ett sätt att dela med sig till de anställda och behålla dem i företaget. Bonusen betalas nämligen ut i två delar, 40% går direkt till den anställde och 60% låser företaget in under tre års tid i en kapitalförsäkring. Finns den anställde inte kvar i företaget efter tre år så går man miste om den delen som ligger i kapitalförsäkringen. Detta menar respondenten är ett sätt att få anställda att tänka en gång extra innan de lämnar företaget.

Man anser att de anställda i företag D är teknikintresserade individer med eget driv som jobbar hårt tack vare sitt eget intresse för området. Detta kan jämföras med referensramens diskussion om inre motivation (Ryan & Deci, 2000). Enligt Ryan och Deci (2000) innebär inre motivation att en anställd känner sig motiverad av själva uppgiften och inte av belöningen, vilket passar in på respondentens uttalande.

Jämför man med referensramens diskussion att även anställda som drivs av inre motivation kan behöva styras för att visa vad som är viktigt för företaget (Grabner, 2014), kan detta kännas igen i företag D. Respondenten säger att de låter sina juniora anställda jobba tillsammans med en senior som kan vägleda dem i projekten. Annars hamnar man ofta i situationer där det läggs för mycket tid på att få till den bästa lösningen, vilket inte alltid går eller är det mest optimala ur en kostnadsaspekt.

Eftersom man kan argumentera för att de anställda i företag D drivs av en inre motivation, och då också kan antas vara stewards enligt referensramen, så finns det belöningar som passar denna typ av anställda bättre än andra. Enligt Ryan & Deci (2000) motiveras denna typ av anställda bland annat genom feedback, eget ansvar och att företaget visar förtroende för att den anställda gör det som är bäst för företaget. Företag D ger sina anställda ett eget ansvar bland annat genom en flexitidsbank (Respondent D). När det kommer till feedback så menar respondenten att de behöver bli bättre på det då det inte är något de jobbar aktivt med inom företaget. I vissa företag kan det vara så att anställda värderar belöningar som beröm för prestationer högre än vad företaget tror att de gör (Sonawane 2008). Respondenten för företag D verkar dock se feedback och återkoppling som något viktigt och möjligt att förbättra.

Allesandro et al. (2017) menar att om anställda har en positiv syn på utbildning och utvecklingsmöjligheter så kommer detta också få en positiv effekt på personalnöjdhet, innovation och viljan att hjälpa företaget. Att företaget i dagsläget inte har några formella chefsroller, förutom VD posten, hämmas möjligheterna för karriärutveckling något. Utvecklingsmöjligheterna för de anställda ligger istället i att man utvecklas inom ämnesområdet, som är stort och där det finns mycket att lära sig. De anställda kan också utvecklas genom att de får ta större ansvar i projekten i takt med den större kompetens de får, vilket enligt referensramen kan vara mer uppskattat än traditionella finansiella belöningar.

Väger man även här in aspekten av att företagets anställda är stewards så kan det större ansvaret och sin egna utveckling vara en motiverande belöning för dessa personer.

Ett syfte med ersättningssystem är att man vill motivera anställda till att stanna i företaget. Enligt Bryant & Allen (2013) så kan ett ersättningssystem som är utformat på rätt sätt bidra till att skapa lojalitet hos de anställda. Detta sparar kostnader för företaget eftersom det oftast kostar mer att rekrytera och utbilda ny personal än belöningarna som håller dem kvar i företaget (Bryant & Allen, 2013). I och med det väldigt begränsade urvalet på arbetsmarknaden så är det dessutom ännu viktigare för företag D att anställda stannar kvar. Detta verkar företag D försökt tänka på genom sitt vinstdelningssystem som skapar en sorts inlåsnings effekt i och med att en stor del låses in i tre år. Detta ger anställda ett incitament att stanna kvar i företaget. Ett enhetligt ersättningssystem, såsom företag D:s vinstdelningssystem, kan enligt Cacioppe (1999) också bidra till att man får en informell och samarbetande kultur inom företaget.

Företag D har en organisation som fokuserar på sammanhållning i företaget. De anställda är teknikintresserade med en vilja att prestera. De har skapat ett ersättningssystem som syftar till en långsiktighet. Men med de individer som företaget anses ha och som också verkar var den typ av anställda som återfinns i företaget finns det även andra icke-finansiella belöningar som feedback och informella uppmärksammanden som hade kunnat motivera denna typ av anställda som anses vara "stewards" ännu mer.

#### **4.5 Företag E**

Företag E är ett konsultföretag med ungefär 200 konsulter. Konsulterna har egna företag och har skrivit avtal med företag E och jobbar tillsammans med de konsultsäljare som också finns inom företaget. Man har ingen VD och det finns inte heller några chefer eftersom alla egenföretagare är sina egna chefer. Det man istället har är säljare som man kan säga är anställda av konsulterna. Dessa säljare har hand om cirka 20 konsulter vardera och ansvarar för att hitta kunder och uppdrag, samt att se till att konsulten alltid har ett CV som är gångbart. Detta ligger i både företag E:s, säljarens och konsultens intresse.

Ersättningen till anslutna är helt rörlig och är direkt kopplad till om konsulten har ett uppdrag eller inte. Det fungerar som så att konsulten får 80 % av intäkten på ett projekt, säljaren får 10% och övriga 10% går till företaget centralt. Detta upplägg är samma för alla anslutna konsulter och det är ett grundläggande system som inte är förhandlingsbart annat än vid större omstruktureringar. Upplägget fungerar på så sätt att företag E sköter all fakturering till och från kund och ser till att pengarna kommer in. Sedan betalas 80% ut till konsultens företagskonto och denna får då disponera pengarna precis hur den vill. I och med att alla anslutna är egenföretagare så väljer de själva hur de vill ta ut lön, förmåner och så vidare. Det är egentligen bara skattemässiga lagar och eventuell andra företagsregleringar som begränsar. (Respondent E)

Hälften av de anslutna är också delägare i företaget, det gör att även om företag E inte har några andra ekonomiska belöningar så går den utdelning som blir ändå tillbaka ut till de anslutna som är ägare. (Respondent E)

Man hade tidigare fler ekonomiska incitament och belöningar så som rekryteringstips, en större procentsats av projektet till konsulten om man tog på sig uppgifter även centralt samt en ersättning om man som säljare var villig att överlåta några av sina konsulter till en ny säljare. Den sistnämnda var aktuell i och med att en ny säljare sällan har egna konsulter och kunder

med en gång. Man ska då anställa en konsult, hitta uppdrag, få in betalning från detta och sedan får säljaren 10%. Detta leder till att nya säljare, precis som i många nystartade företag, ofta går med förlust eller i alla fall står utan intäkt i cirka ett halvår innan de kommit igång. Kan man då få hjälp från redan etablerade säljare kan man minska ner den tiden. Det skulle då finnas ett incitament för säljare att hjälpa varandra. (Respondent E)

Alla dessa olika belöningar har man gått ifrån, eller ska snart göra. Detta på grund av att tipspengen inte bidrar till att fler rekryteras. Respondenten menar också att om anslutna vet att de kommer få så och så mycket pengar så ses det mer som något man förtjänat och inte som en speciell händelse för visad uppskattning. Den större procentsatsen för de som hjälper till centralt tas bort på grund av missbruk sedan tidigare då många som hade detta system gjorde ett bra jobb i några månader och sedan inte längre skötte det. Det blir då svårt att motivera varför någon ska få 85% när alla andra får 80%. De som har skött de extra uppgifterna bra har gjort detta för att de vill hjälpa till och bidra. Detta är också argumenten man använder i avskaffandet av ersättningen för att överlåta konsulter eller kunder till nya säljare. Man menar att företagets kultur generellt ska genomsyras av gemenskap och samarbete. De etablerade säljarna fick hjälp en gång i tiden när de började och nu är det deras tur att hjälpa nästa. Ofta handlar det om procentuellt små summor för den etablerade säljaren men stora summor för den nya. (Respondent E)

Man kan se en tydlig koppling mellan företag E:s förhållningssätt till anställda och ersättningssystem och diskussionen om inre motivation och stewardship i referensramen. Man vill i företaget fokusera på värdegrunden och en genuin vilja att hjälpa. Vår respondent förklarar hur man i inledande intervjuer med nya konsulter spenderar omkring två timmar för att se om man är på samma plan gällande värdegrunden. Man vill ha konsulter som brinner för att hjälpa och bidra. Man undviker att "anställa" individer med stort tänk kring pengar då detta inte stämmer in på resten av företaget. Att anställa individer som passar in på företagets behov kan enligt Prendergast (2008) vara ett bra sätt för företag att spara tid och kostnader genom att hålla anställdas fokus i linje med företagets mål utan att behöva något invecklat ersättningssystem.

Den typ av konsulter man söker stämmer också in på Davis et al. (1997) beskrivning av stewards. Man söker konsulter som bryr sig, är hjälpsamma och inte gör ett jobb bara för pengar. I linje med detta har man också valt att ta bort de finansiella incitament man tidigare hade i företaget. Tanken är att exempelvis säljarna inte ska behöva extra lön för att hjälpa en ny säljare. Man ska göra detta för att det är en god handling och för att det bidrar till företagets nytta i längden.

Det är också tydligt att man förlitar sig på konsulternas inre motivation. De som styrs av inre motivation bör finna motivationen i själva uppgiften som utförs och inte i belöningen som kommer efteråt (Ryan & Deci, 2000). Detta är något som är väldigt viktigt i företag E vilket framkommer i att man gärna delar ut belöningar för att visa sin uppskattning, men inte vill att det ska finnas en standard för det (Respondent E). Detta på grund av att man inte vill att konsulterna ska göra extra jobb bara för att få en belöning, vilket snarare skulle gå i linje med ett agent-beteende (Davis et al, 1997).

Samtidigt som alla konsulter i företag E är egenföretagare som själva får välja hur de vill distribuera sina respektive företags intäkter. Så ser man ändå en tydlig enhetlighet i företag E. Alla konsulter, oavsett kompetens, erfarenhet och uppdrag får samma andel av resultatet. Här kan man ändå tänka sig att högre kompetens ger uppdrag med högre arvode och eftersom



ersättningen är procentuell så belönas ändå individen. Man kan också se det som att en högre kompetens gör att valmöjligheterna ökar till vilka uppdrag man kan välja mellan. Det är ändå i företag E lika för alla som gäller och man vill bli ännu tydligare med detta i och med att man tar bort det tidigare upplägget med större andel för de som gjorde extra uppgifter. Detta motiveras också med att man inte vill att fokus ska hamna på pengar så att konsulterna bara vill hjälpa till om de får betalt för det. Man kan tänka att företaget genom detta vill stärka ett steward-beteende hos konsulterna.

Något man istället lägger fokus på i företag E är icke-finansiella belöningar i form av symboliska handlingar och aktiviteter. Man hoppas att genom att ta hand om konsulterna och visa sin uppskattning så bidrar man till att alla känner sig som en familj och vill vara kvar i företaget. Med tanke på att företaget söker anställda som passar in på referensramens diskussion om stewards förefaller detta fokus på icke-finansiella belöningar, i enlighet med referensramen, ganska logiskt. Allesandro, Innocenti och Pilati (2017) diskuterar också att anställda som känner sig uppskattade och omhändertagna också känner en större vilja att ge något tillbaka till företaget vilket i så fall bör kunna stärka stewardshipbeteendet hos anslutna. Något som företag E ser som önskvärt (Respondent E).

## **4.6 Jämförelser mellan företagen**

### **4.6.1 Företag A, C & E**

Företag A, C och E är alla olika typer av konsultföretag. Det finns dock tydliga skillnader i ersättningssystemen framförallt mellan företag A och de andra två. En stor orsak till detta är att företag A:s interna verksamhet gör att en helt rörlig lön inte är hållbart i denna verksamhet. Att man enhetligt har fast lön gör också att företag A har fått ta till fler komponenter i sitt ersättningssystem för att belöna individuell prestation och sprida risk och kostnader. Företag C och E har inte samma behov av ett komplext ersättningssystem, i och med att man utgår från fullt rörlig lön som anställda sedan får disponera som de vill.

Den rörliga lönen gör att företagen får väldigt lite fasta kostnader att tänka på och även om detta upplägg är det samma finns vissa skillnader. I företag C har man ett väldigt individanpassat system där andelen av intäkten sätts olika från konsult till konsult, medan man i företag E har valt att enhetligt ge alla konsulter samma procentsats oavsett kompetens eller prestation.

Företag C väljer att erbjuda sina anställda i stort sett alla förmåner som är tillåtet inom lagens ramar, något de också kan göra i och med att anställda själva får välja hur mycket av sin lön de vill lägga på förmåner. I företag E fungerar det på liknande sätt i och med att ersättningen betalas ut till konsulternas egna företag och som sedan disponeras fritt därifrån. Företag A har egentligen inga individanpassade förmåner utan erbjuder alla anställda ett grundpaket med förmåner där flera av dem innebär en reducerad lön (företagets förmånsbroschyr). Detta är till viss del samma som för företag C och E men då fasta löner ofta är något lägre än helt rörliga löner så kan det få en större effekt på lönen för de anställda med fast lön som vill ta ut fler förmåner.

Företag A har mycket enhetliga system med inslag av differentiering. Bonusen mäts exempelvis på individens prestation men "stegen" är samma för alla som ingår i systemet. (Respondent A) Företag C har mycket differentierade system för konsulterna men för cheferna har de ett mer enhetligt system, båda uppläggen motiveras med att man vill att de anställda jobbar mot samma mål som företaget. Företag E har enhetligt samma ersättningsmodell för alla konsulter. Företag A och E sätter fokus på att anställda och anslutna

ska passa in i företaget och särskilt i företag E som lägger väldigt stort fokus på just detta. Företag C har inte samma krav på att anställda ska passa in men man vill ändå att alla anställda ska dra åt samma håll. Alla tre företagen argumenterar för att sammanhållning i företaget är viktigt. Detta är också genomgående den faktor som tas upp som anledningen till att företagen exempelvis har enhetligt ersättningssystem eller att man gör mycket resor och aktiviteter med anställda.

#### **4.6.2 Företag B & D**

Företag B och D är branskmässigt två väldigt olika företag. Trots detta har de en hel del gemensamt i sina ersättningssystem och sina företagskulturer. De är båda små företag som är beroende av sina anställdas kompetens och vilja att arbeta för företagets bästa. Båda företagen har flextider och anställda får mycket "frihet under ansvar". Enligt vår referensram är detta typiska sätt att motivera "stewards" och anställda som drivs av inre motivation vilket passar in på båda företagen.

Både företag B och D använder fasta löner som är individuellt baserade utefter kompetens och arbetsuppgift. Företag B har till skillnad från företag D ett bonussystem, detta kan komma sig av att företag B är en avknoppning från ett större företag som man kanske hämtat sin inspiration från vid utformningen av ersättningssystemet.

Företag B har också ett optionsprogram som anställda kan utnyttja om de vill medan företag D har ett vinstdelningsupplägg där man försöker binda de anställda till sig. Detta kan vara en effekt av att företag D har en något mindre grupp ingenjörer att välja på vid rekrytering då väldigt få utbildar sig inom just elteknik, de har även under den senaste tiden fått konkurrens om arbetskraften från bilindustrin. Det kan också ses som ett steg i ett långsiktigt arbete, att man önskar behålla den anställda under en lång period.

Företag B och D har båda någon sorts hälsovårds- eller sjukförsäkring för sina anställda som bekostas av företaget (Respondent B; Respondent D). Båda respondenterna menade också att detta var dels en förmån för de anställda men också ett sätt för företaget att snabbt få tillbaka sin personal vid eventuell sjukdom. Detta tyder på att båda företagen ser värdet i sina anställda och hur viktiga de är för företagets värdeskapande.

Dessa likheter i företagens ersättningssystem kan komma sig av att de är ungefär lika stora och har liknande typ av anställda, även om det ena företaget fokuserar på medicinteknik och det andra på elteknik. Skillnaderna kan komma sig av att företag B har rötter i ett större bolag samt är börsnoterat. Aktieandelar eller optionsprogram till anställda som företag D inte anser sig kunna motivera ekonomiskt kanske därför ändå fungerar i företag B. Det kan också vara så att företag B har en något större urvalsgrupp vid rekrytering i och med att företaget ändå har många olika typer av arbetsroller. Det kanske därför inte finns någon anledning för företag B att använda ersättningsmedel liknande företag D:s vinstutdelning.

#### **4.7 Sammanfattande analys**

Tidigare litteratur som diskuterats i referensramen motiverar behovet av differentiering av ersättningssystem utifrån att individer är olika. Att olika individer värderar olika saker på olika sätt gör att företag som vill kunna motivera och behålla sina anställda kan behöva anpassa sina ersättningar till vad dessa individer värdesätter. Skillnader mellan generationer och individer verkar vara något som våra respondenter uppmärksammar men inte på så sätt att man väljer att utforma ersättningssystemet efter detta.

Av de företag vi har undersökt är individanpassning i lönen ganska vanligt men detta verkar framförallt komma sig av att man i företaget vill belöna personer efter prestation. Att vissa anställda kanske hellre skulle ha kortare arbetsdagar istället för bonus är exempelvis inget som företag A tar med i utformningen av sitt ersättningssystem. Att företag kan använda sig av förmåner för att motivera anställda till att stanna i företaget är något som företagen verkar medvetna om men som försvåras av bland annat skattemässiga skäl. Företag C använder sig ändå av detta som ett konkurrensmedel på arbetsmarknaden och har möjlighet att göra detta på grund av sin helt rörliga lön.

Enligt referensramen så kommer företagshierarkin förmodligen ha en inverkan på hur ersättningssystemen utformas. Det är ofta individer i ledande nyckelroller som företag är villiga att anpassa sitt system efter för att behålla dessa i företaget. Detta har också framkommit i undersökningen. I företag A är det exempelvis bara chefer som har ett bonussystem. I företag B har man olika övre gräns på bonusar beroende på hur högt i hierarkin man befinner sig. Företag C har också bara bonus för chefer där detta är dennes rörliga del av lönen. I företag D är man så pass få i företaget att man inte har några tydliga chefsroller och då alla anställda är viktiga värdeskapare använder man här istället ett enhetligt system som gäller för alla anställda. Företag E liknar företag D i det att man inte har några tydliga chefsroller. I och med att alla är egenföretagare och snarare jämlika individer finns här heller ingen anledning att motivera en viss individ att stanna mer än någon annan.

Den bakomliggande faktorn till att man har ett enhetligt system i företagen verkar ofta vara att man vill ha samarbete och sammanhållning i företaget. Icke-finansiella belöningar som exempelvis fester och resor motiveras också oftast som ett sätt att skapa sammanhållning och trivsel i företaget (Respondenter A, C, E). I vissa fall nämns också rättvisa som ett argument för enhetlighet och det är då ofta de anställda själva och inte den som utformat systemet som argumenterar att ett enhetligt system är mer rättvist än ett differentierat (Respondenter A, D, E). Detta stämmer överens med vår referensram i att det ofta är upplevd orättvisa och missnöje som gör att man istället väljer enhetlighet.

Företagen verkar vara medvetna om att deras typ av ersättningssystem också påverkar vilken typ av individer som söker sig till företaget. Företag A har med sin fasta lön fått anställda som värdesätter stabilitet framför pengar (Respondent A). Företag C med sin helt rörliga lön som egentligen inte har någon övre gräns gör att individer som vill tjäna mycket pengar och är lite mer riskbenägna kanske ser en potential i detta. Företag B och D har båda anställda som kan liknas vid "stewards", detta antagande styrks också av att de har icke-finansiella inslag som passar kreativa individer i enlighet med referensramen. Företag E jobbar mycket för att personen ska vara driven av annat än pengar, hjälpsamhet och sammanhållning i företaget. Att man inte har någon möjlighet att förhandla sin inkomstandel per uppdrag kan tänkas bidra till att de som söker sig till företag E inte heller är lika fokuserade på pengar som exempelvis konsulterna i företag C kan tänkas vara.

Referensramen har argument för att företag genom differentiering i sina ersättningssystem kan locka till sig en bredare grupp av människor med olika preferenser och bakgrunder. Detta kan vara ett viktigt argument för företag som söker större kreativitet genom blandade erfarenheter hos anställda. I vår undersökning har inte detta kommit upp som ett argument för differentiering av ersättningssystemet. Detta kan vara på grund av att företagen i undersökningen, bortsett från företag B, snarare har ett behov av många anställda med

liknande kunskaper än hög kreativitet. Man kan tänka att detta argument blir mer aktuellt i stora högteknologiska företag där verksamheten snarare handlar om innovation.

I referensramen diskuteras att möjlighet till utbildning kan vara ett bra sätt att motivera anställda som exempelvis värdesätter personlig utveckling högre än pengar. I de företag vi undersökt verkar däremot inte utbildning alltid ses som en sorts belöning. I exempelvis företag A, C och D är det framförallt de anställda själva som får driva frågan om de vill gå en utbildning (Respondenter A, C, D). I företag A och D så gör man ett övervägande om vem som ska stå för kostnaden och detta hänger ofta ihop med om utbildningen kommer bidra till större värde för företaget eller inte (Respondenter A, C). I företag C har anställda också en möjlighet att genom sina förmåner ta kurser och utbildningar som kanske ligger helt utanför arbetsområdet. Detta eftersom att anställda kan välja hur mycket av sin lön de vill lägga på till exempel utbildningar. Genom företaget kan den anställde ändå få tillgång till utbildningar till billigare priser än om kursen hade tagits privat (Respondent C). I det fallet kan man se det som en sorts belöning i och med att det blir möjligt för den anställde genom inkomsten som är kopplad till prestationen.

Alla referensramens exempel på finansiella belöningar gick att finna bland de undersökta företagen. Detta kan tyda på att utformningen av ersättningssystemen är färgat av litteratur och studier kring ämnet och att man implementerat det i företaget utan att egentligen fundera på varför. Denna reflektion får också stöd i att respondenterna inte alltid kunde motivera varför lönen exempelvis sattes på ett visst sätt eller varför det bara användes för chefer.

Sammanfattningsvis kan man säga att företagen överlag har lite olika inslag av differentiering och enhetlighet i sina företag. De vanligaste argumenten till att man differentierar ersättningssystemet är att man vill belöna individen för prestationen så att inte högpresterande individer lämnar företaget. Däremot är det bara företag C som faktiskt poängterat att individer är olika och att man försöker anpassa både arbete och ersättning gentemot detta. Argument för enhetliga system är genomgående att man vill skapa sammanhållning och samarbete i företaget, vilket på sätt och vis stämmer överens med vår referensram.

Mycket av det som diskuteras i vår referensram går alltså att finna i företagens ersättningssystem men det verkar inte finnas någon större reflektion över att man skulle behöva individanpassa ersättningarna något mer. Kanske beror detta på att företagen verkar veta vilken typ av anställda de behöver och är ute efter. Kan företagen då redan från början anpassa sina ersättningssystem till att passa en majoritet av den typ av individer de söker kanske behovet av att differentiera ersättningarna fullt ut försvinner.

## Slutsats

Vi har i denna rapport redovisat argument för och emot differentiering av företags ersättningssystem. Genom att intervjua respondenter i fem företag som kräver viss specialistkompetens hos sina anställda har vi försökt svara på frågan:

- Vad påverkar företags val av enhetlighet eller differentiering i utformningen av ersättningssystem?

Tidigare litteratur som diskuterats i referensramen har visat att en stor anledning till differentiering bör vara att företagen vill ta hänsyn till individers olikheter. Även om olikheter var något som nämndes i intervjuerna var det inget av de undersökta företagen som använde detta som ett argument till sin differentiering. Undersökningen har istället visat att differentiering av ersättningssystem ofta kommer från en tanke att man vill belöna individ efter prestation. Detta för att inte riskera att högpresterande individer lämnar företaget samt att man anser detta vara rättvist för de anställda. Ett annat motiv som däremot stämmer överens med referensramen är att man genom en rörlig del vill minska sina fasta kostnader, samt att man vill vara en attraktiv arbetsgivare. Detta kostnadstänk har framkommit i flera av de undersökta företagen.

I referensramen diskuteras att höga kostnader och mycket administrativt arbete vid ett differentierat ersättningssystem kan motivera ett enhetligt upplägg istället. I undersökningen var det dock inte något av företagen som nämnde detta som en faktor. Det vanligaste argumentet för ett enhetligt system var att man ville bidra till sammanhållning och samarbete inom företaget. Att ett enhetligt system skulle vara lättare eller mindre kostsamt var det ingen av respondenterna som tog upp. Däremot användes även här argumentet att det skulle vara mer rättvist för de anställda ofta. Diskussionen kring rättvisa verkar därför vara svår att konkretisera och tar sig därför uttryck på olika sätt i företagen.

Utifrån referensramen kan man få en uppfattning om att företag antingen har ett helt differentierat eller helt enhetligt ersättningssystem. Det har däremot genom undersökningen framgått att det ofta finns både differentierade och enhetliga inslag i företags ersättningssystem. De undersökta företagen hade till exempel inte ett och samma upplägg på hela sitt ersättningssystem. Det kunde exempelvis vara så att lönen var individanpassad medan bonusen var enhetlig. Företagens ersättningssystem är inte stöpta i en viss mall av enhetlighet eller differentiering utan liknar snarare ett vardagspussel där olika komponenter hanteras på olika sätt.

Denna rapport har ställt litteratur mot praktik och visat på att det kan finnas många olika bakomliggande faktorer till att företag utformat sina ersättningssystem på ett visst sätt. Det bästa alternativet är inte det ena eller det andra utan en mix av både differentiering och enhetlighet. För att uppnå de olika delarna som respondenterna uttryckte vara viktigast med styrningen som rättvisa, sammanhållning och belöning efter prestation, krävs det olika typer av ersättningar. Rapporten visar också att eftersom ersättningssystemet ska avspegla företagets strategier och mål är det inte bara det faktum att individer är olika som styr behovet av differentiering. Att företag är olika kan ibland ha större påverkan på ersättningssystemets utformning. Vilket också framgår i undersökningen där företag inom liknande branscher har olika upplägg.

Denna rapport har bidragit till att avspegla hur företags ersättningssystem kan vara utformade samt visat att det ofta förekommer större variation med avseende på differentiering och

enhetlighet i ersättningssystemet än vad som framgår i den teoretiska referensramen. Rapporten har dock bara skrapat på ytan i ämnet och eftersom alla de undersökta företagen är mindre företag blir resultatet som visas något begränsat. Dessa mindre företag har exempelvis inte lika stort behov av olika typer av anställda som ett större företag skulle kunna ha. En mer grundlig undersökning hade kunnat innebära undersökningar av ett större antal företag, större företag och kanske även titta på vad anställda anser.

## Referenser

- Alessandro, P. M., Innocenti, M., & Pilati, L. (2017). Pay is not everything Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours . *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 311-327.
- Berg, L. O. (den 25 Januari 2017). Nej, dagens unga är inte alls lata. *Aftonbladet*. Hämtat från <https://www.aftonbladet.se/debatt/a/q40vL/nej-dagens-unga-ar-inte-all-lata> den 21 Maj 2018
- Blidberg Seppälä, C., & Nojonen, E. (2017). *Belöningar, förmåner och arbetsgivarens attraktivitet, En komparativ studie med två IT-företag, Rewards, benefits and employer attractiveness (Kandidatuppsats)*. Dalarna: Högskolan Dalarna. Hämtat från <http://du.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1114817&dswid=-2334>
- Boyd, B., & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 777-792.
- Brown, D. (2014). The Future of Reward Management. *Compensation & Benefits Review*, 147-151.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation and benefits review*, 171-175.
- Cacioppe, R. (1999). Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success . *Leadership & Organization Development Journal*, 322-331.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer Branding Process. *Organization Management Journal*, 182-192.
- Chen, H., & Hsieh, Y. (2006). Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation & Benefits Review*, 64-70.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy Of Management Review*, 20-47.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*, 45-60.
- Fisher, J. G. (2015). *Strategic Reward and Recognition : Improving Employee Performance Through Non-monetary Incentives*. Kogan page.
- Gardner, A. (2011). Goal Setting and Gainsharing: The Evidence on Effectiveness. *Compensation & Benefits Review*, 236-244.
- Godin, E., & Knutsson, I. (2018). *Icke-finansiella belöningar- Icke-finansiella belöningars påverkan på medarbetares arbetstillfredsställelse (kandidatuppsats)*. Avdelningen för ekonomi. Gävle: Högskolan i Gävle. Hämtat från <http://hig.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1175427&dswid=-5982>
- Grabner, I. (2014). Incentive system design in creativity-dependent firms. *Accounting Review*, 1729-1750.
- Larsson, B., Ulfsdotter Eriksson, Y., & Adolfsson, P. (2017). *Personalvetenskapliga perspektiv på lön och belöning*. Stockholm: Liber AB.

- Lawler, E. E. (2011). Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics*, 302-309.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 240-246.
- Markova, G., & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 813-823.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3 uppl.). Prentice Hall.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 36-52.
- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The international Journal of Human Resource Management*, 1152-1169.
- Patel, R., & Davisson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Prendergast, C. (2008). Intrinsic motivation and incentives. *American Economic Review* , 201-205.
- Rousseau, D. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 260-273.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Smitt, R., Wiber, L., Olwig, B., Riegnell, G., & Sjöstrand, M. (2002). *Belöningsystem - nyckeln till framgång*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Sonawane, P. (2008). Non-monetary rewards: Employee choices & organizational practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 256-271.
- Svenskt Näringsliv*. (den 29 September 2015). Hämtat från Svenskt Näringsliv, Ungas ställer krav på jobbet: [https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/kronoberg/unga-staller-krav-pa-jobbet\\_627843.html](https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/kronoberg/unga-staller-krav-pa-jobbet_627843.html) den 21 Maj 2018
- Wilson, T. B. (2001). What's Hot and What's Not: Key Trends in Total Compensation. *Compensation & Benefits Management*, 45-50.



## Bilaga

*Detta är en mall för vad vi vill ha ut av våra intervjuer. Rubrikerna visar ämnesindelningen i våra frågor. Frågorna med en prick framför är de huvudfrågor vi kommer utgå ifrån under intervjun och de streckade är sedan våra följdfrågor som vi vill ha svar på. Dessa kan komma att ställas i en annan ordning än mallen säger eller inte ställas alls beroende på vad respondenten svarar. Tanken är att vi vill få ett samtal med den vi intervjuar där vi kan flika in och styra vid behov. Det som står inom parentes är våra egna noteringar för stöd om vi behöver vidareutveckla något. Tanken är att vi kanske börjar med en intervju och ser hur den utvecklar sig. Utifrån det kan vi komma att göra ändringar i vår mall under arbetets gång.*

### Intervju:

#### Inledning:

- Presentation av oss och arbetet
- Definiera vad vi menar med belöningsystem, belöningar och förmåner

#### Bakgrund:

- Berätta lite om företaget
  - Vad gör företaget?
  - Vilken typ av personal har ni? (vad för kompetens/utbildning krävs?)
  - Finns det även andra anställda? (ex, receptionist, ekonom, ”produktion”)
- Berätta gärna lite om dig själv
  - Vad har du för bakgrund?
  - Vad har du för position i företaget? (om vi inte redan vet detta)
  - Hur länge har du varit i företaget?

#### Belöningar:

- Vad har ni för belöningar i företaget? (ex. bonus, rörlig lön, eget ansvar, karriärutveckling, feedback etc.)
  - Är dessa kopplade till någon sorts prestation eller resultat/resultatmätt? (om nej: varför har man då belöningar? Om ja: Hur kommer det sig att man valt just dessa?)
  - Hur kommuniceras detta ut till de anställda?
  - Hur utvärderas och följer ni upp prestationen/resultatet?
  - Omfattas alla anställda av samma belöningar? (Eller varierar det beroende på vilket yrkesroll/position i företaget man har?)
  - Varför har man samma eller olika för alla? (kostnad, rättvisa, attraktivitet, flexibilitet)
  - Hur kommer det sig att ni har just dessa belöningar? (både belöningsform och skillnader/likheter mellan position och arbete)
  - Finns det möjligheter för anställda att välja hur de vill ta ut/få sin belöning? (ex att man tar pengar istället för aktier, pension istället för lön etc.)

#### Förmåner:

- Vad för förmåner erbjuder ni de anställda?
  - Är dessa samma för alla eller är det beroende på vilken position man har?
  - Varför har ni just dessa förmåner?

#### Övergripande om belöningsystemet i stort: (avrundning av intervjun)

- Anser ni att belöningar och förmåner är en viktig del i att anställda trivs här?
- Tycker ni belöningsystemet fungerar tillfredsställande eller finns det något ni hade velat se annorlunda?

Har du något annat du skulle vilja tillägga?

