



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Annika Loo

Prestationsbaserat belöningsystem

Företagsekonomi
2012

VASA YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ABSTRAKT

Författare	Annika Loo
Lärdomsprovets titel	Prestationsbaserat belöningsystem
År	2012
Språk	svenska
Sidantal	50
Handledare	Anna-Lena Berglund

I detta arbete har jag skrivit om prestationsbaserade belöningsystem. Jag har skrivit om några olika prestationsbaserade belöningsystem som kan finnas på en arbetsplats. Har även tagit upp allmänt om belöningsystem, vilka olika fördelar och nackdelar med det samt hur man tillämpar det i både kollektiv och individuell belöning.

Syftet med mitt arbete är att få fram vad prestationsbaserat belöningsystem är och hur det införs och används på företagen.

Jag har även gjort en empirisk undersökning till detta arbete. Där har jag med hjälp av en enkät undersökt 20 stycken olika företag. När jag gjorde undersökningen så valde jag att endast avgränsa mig till Österbotten och olika byggnadsföretag, både svenska och finska företag. Arbetstagarna bland dessa företag är mellan 15-50 styck, beroende på storleken, eftersom jag avgränsade mig till Österbotten där det inte finns så stora företag.

I och med detta arbete så har jag kommit fram till att det är viktigt att företag använder sig av prestationsbaserat belöningsystem, eftersom det idag är så viktigt att motivera arbetstagarna och få dem att stanna kvar i företaget. Att det är svårt att mäta om målen har uppnåtts bland anställda är ju svårt, men några olika mätsystem finns för att underlätta för arbetsgivaren. I empiriska undersökningen så skulle jag ha behövt få in flera svar för att få en rättvisare bild av hur det är, men eftersom jag endast koncentrerade mig på Österbotten så är jag ganska så nöjd.

I detta arbete så har jag använt mig av olika böcker men också med hjälp av elektroniska publikationer. I empiriska delen så använde jag mig av en enkät som jag sände till olika företag.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ABSTRACT

Author	Annika Loo
Title	Performance reward system
Year	2012
Language	Swedish
Pages	50
Name of Supervisor	Anna-Lena Berglund

In my work I have written about performance reward system. I have written about some different performance reward systems that can exist on a workplace. I have also written about performance reward systems in general, benefits and disadvantages and how to apply collective and individual rewards.

I have also done an empirical study. In this part of the work I studied 20 different workplaces in Ostrobothnia, I decided to do my research in the building business. I asked included Finnish-speaking and Swedish-speaking workplaces in my study. The number employees of these companies are between 15 and 50 depending on the size of the company. I limited my research to Ostrobothnia where there are not so large companies.

With this work I have come to the conclusion that it is important that companies use performance reward system, because today is so important to motivate employees and make them stay in the company. It is difficult to know whether the goals have been met among the employees. However, some different measurement systems are available for the convenience of the employer. In the empirical study, I would have needed to get more answers to get a better picture of what it is in real, but since I only concentrated on Ostrobothnia, I am quite happy.

In this work I have used various books as well as electronic publications. In the empirical part, so I used a questionnaire that I sent to various companies.

Keywords

Bilagor

Bilaga 1 Undersökningsfrågorna

INNEHÅLL

1	INLEDNING	1
	1.1 Syfte.....	1
	1.2 Problemformulering.....	2
	1.3 Avgränsning	2
2	MOTIVATION.....	3
	2.1 Vad som påverkar motivationen	3
	2.2 Belöningsystem och motivation.....	5
3	BELÖNINGSSYSTEM.....	7
	3.1 Principer och metoder för ersättning	10
	3.2 Fördelar	11
	3.3 Syfte med belöningsystem.....	12
	3.4 Individuell belöning.....	13
	3.5 Kollektiv belöning	14
	3.6 Statistik	16
4	FÖRUTSÄTTNINGAR	18
	4.1 Hur fastställa mål.....	19
	4.2 Hur kommunicera.....	21
	4.3 Övervakning	24
	4.4 Mätssystem	24
5	OLIKA TYPER AV PRESTATIONSLÖNER.....	28
	5.1 Prestationslön	29
	5.2 Ackordlön	30
	5.3 Resultatlön	31
	5.4 Provisionslön.....	32

5.5	Vinstutdelning	33
5.6	Gratifikation	33
6	BERÖRDA PERSONER.....	36
7	EMPIRISK UNDERSÖKNING	39
8	SAMMANFATTNING.....	47
	KÄLLFÖRTECKNING	49
	BILAGA 1	

1 Inledning

Belöningsystem är viktigt när man vill driva företaget till nya framgångar, rekrytera kunnig personal eller övertyga internationella placerare. Det bästa belöningsystemet avgörs enligt företagets situation och behov, olika belöningsystem behövs i olika situationer. Det är omöjligt att rekommendera något enskilt system, det beror på företagets situation och belöningarna i helhet som avgör hur de fungerar.

<URL<http://www.omistajaonline.fi/svenska/magaziner/12004/matti-kavetvuos-asikt.aspx>>

Den senaste tiden har det varit mycket i nyheterna om chefer och andra högt uppsatta personer inom storbolagen, och om deras bonusar.

Nyligen har Nordea chefen Björn Wahlroos varit mycket i hetluften efter hans bonusar som många anser är felaktiga, att det är orimligt med hundratals miljoner i fallskärmar och bonusar.

<URL <http://hbl.fi/opinion/lasares-brev/2011-11-08/wahlroos-arrogans-symptom-pa-hybris>>

I de stora börsnoterade statsbolagen steg direktörslönerna, inklusive bonusar och tilläggspensioner med i medeltal 17 procent i fjol. De stora privata börsbolagens direktörer fick nöja sig med löneförhöjningar på drygt fyra procent i fjol.

<URL<http://svenska.yle.fi/nyheter/sok.php?id=222777&lookfor=&sokvariant=arkivet&advanced=yes&antal=10>>

1.1 Syfte

I mitt arbete kommer jag att ta upp vilka olika belöningsprogram kan det finnas vid olika arbetsplatser, kommer att ta upp kort om några olika prestationsbaserad belöningsystem som kan finnas på en arbetsplats. Syftet

med detta lärdomsprov är att få fram vad prestationsbaserat belöningsystem innebär för arbetsgivaren samt för arbetstagaren.

Jag hoppas att med mitt arbete kunna få en lätt uppfattning om de olika belöningar som kan finnas vid en arbetsplats. Hur påverkar en eventuell belöning vid uppnått mål för personer som arbetar individuellt eller i grupp, är förutsättningarna de samma?

1.2 Problemformulering

Hur påverkar belöningsystem arbetsgivaren och eventuellt också arbetstagaren? Hur fastställer man målen som skall uppnås och hur mäter man att dessa mål har uppnåtts?

1.3 Avgränsning

I mitt arbete kommer jag att ta upp allmänt om belöningsystem och vilka typer det finns, men eftersom det finns en hel del belöningsystem på olika arbetsplatser så kommer jag i mitt arbete inte att sätta mig in i alla utan jag har valt att ta upp några som kan finnas, främst så kommer jag att ta upp om belöningsystemen som finns bland företagen som jag har gjort min undersökning vid.

Den empiriska undersökningen så kommer jag att avgränsa mig till enbart att intervjua byggnadsfirmor i Österbotten, både svenskspråkiga och finskspråkiga företag.

2 Motivation

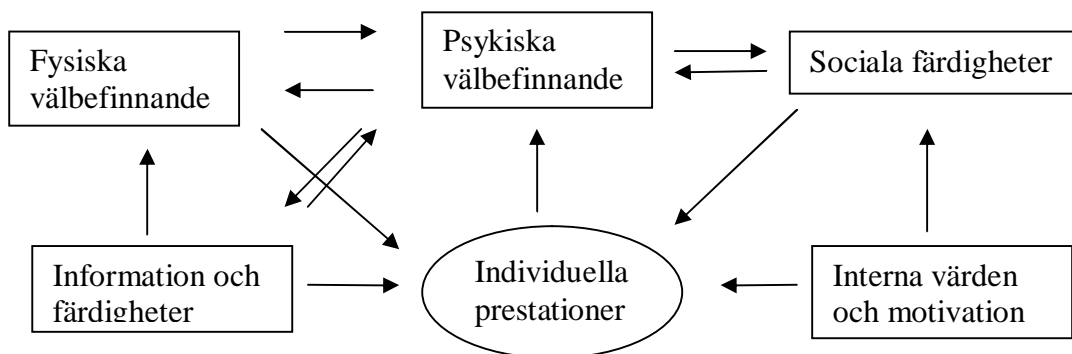
Idag är motivationen på arbetsplatsen viktig för arbetstagaren. Om arbetstagaren inte mår bra på sin arbetsplats, har han/hon eller ingen motivation att utföra ett bra arbete. Det går i sin tur ut över arbetsgivaren och företaget.

Företag vill genom belöningar skapa motivation hos sina anställda så att de utför sina arbetsuppgifter bättre.

(Ojala 2003,22)

2.1 Vad som påverkar motivationen

Idag är arbete till stor del informationsarbete, där arbetet beror på arbetarens vilja och förmåga att tänka samt att generera ny kunskap och färdigheter och att kombinera detta. Välbefinnande är fortfarande mer icke-specifika faktorer som motivation, kunskap och atmosfären. Individens hälsa, färdigheter och uthållighet är enligt Ojala kopplade på följande sätt:



Figur 1. Faktorer som påverkar prestationen bland företagets anställda.

(Ojala 2003,23)

Gott arbetsprestandakrav förutsätter kunskaper, färdigheter och hälsosam arbetsmiljö relaterade värderingar och attityder. Individens fysiska och psykiska välbefinnande liksom förmågan att påverka de sociala,

i vilken utsträckning kunskapen kan utnyttjas. Flera studier visar att god fysisk arbetsförmåga ökar trivseln.

(Ojala 2003 24)

Vilken betydelse lönen har för arbetsmotivationen har diskuterats mycket, men inom nyare forskning tycks man vara ense om att lön och motivation har ett starkt samband. Men för att lönen skall fungera som en motivationsfaktor så är det viktigt att den är nära knuten till prestationen och att den upplevs som rättvis.

(Ojala 2003,30)

Bonuslönen kan endast fungera som en morot så länge som den når upp till en tillfredsställande nivå. Om lönen inte är tillfredsställande så kan prestationen hos arbetstagarna sjunka, vilket då kan leda till missnöje. Om arbetstagarens prestation befinner sig på en tillfredsställande nivå innan lönen höjs ökar inte motivationen märkbart. Ett problem är okunskapen om vilken nivå lönen är som lämpligast, de faktorer som går att praktisera är följande:

- Erkännande från arbetskamrater och chefer
- Utvecklingsmöjligheter
- Ansvar och befogenheter
- Tillfredsställelse med egna prestationer

Det finns också en hel del faktorer som kan sänka motivationen på en arbetsplats, detta kan exempelvis vara att det ställs för höga krav på arbetstagaren och att det samtidigt är för lågt stöd från ledningen. Detta är en farlig kombination som leder till stress och oro inför framtiden för arbetstagaren.

<URLhttp://www.ifmetall.se/ifmetall/avd/content.nsf/aget?openagent&key=fas_3_sanker_motivationen_hos_deltagarna_1318502492665>

2.2 Belöningsystem och motivation

Avsikten med belöningsystemet är att påverka den som belönas. Företaget vill genom belöningen skapa motivation bland de anställda att utföra sina uppgifter bättre, så att företaget stärks och blir mera konkurrenskraftigt.

Förmågan hos styrelsen och ledningen att utforma ett effektivt belöningsystem, där prestationer kopplas till företagets mål är avgörande. Om de anställdas beteende och engagemang inte påverkas så är belöningsystemet misslyckat.

(Smitt 2002,76)

Det behöver inte alltid vara så att belöningar ökar en persons motivation till att utföra ett bra arbete. I vissa fall kan det även vara så att det kan sänka ens persons arbetsmotivation. Man kan dela in belöningar i inre och yttre belöningar. De yttre är exempelvis höjd lön eller andra ersättningar för en bestämd prestation. De inre handlar om djupare psykologisk motivation som är likartade för alla människor.

På en arbetsplats så finns det möjlighet att använda sig av yttre belöningar på arbetsplatser, om man väljer att använda detta så är det viktigt att företaget har en balans mellan inre och yttre belöningarna. Om man vill uppnå detta så kan man använda sig av något som kallas för en målstyrningsprocess, i en sådan process så tar chefen och medarbetaren och diskuterar fram mål för vad som skall uppnås under en viss tidsperiod samt att man då också bestämmer vilka yttre belöningar som är kopplade till målen, exempelvis högre lön eller mer ansvar. Tanken är att de yttre belöningarna så ska skapa en känsla av rättvisa och att de också skall ge skäl till varför man ska lägga ner mera energi på att klara de högt uppsatta målen som finns i företaget. Den inre belöningen kommer när man känner att man har gjort ett bra jobb i form av exempelvis bättre självkänsla.

Det finns dock nackdelar med detta och det kan vara att personalen kan bli beroende av att det alltid finns en belöning som väntar dem när de har utfört

någonting, när en person har uppnått det som arbetsgivaren har förväntat att denna person skall prestera så måste nya mål och nya belöningar sättas upp för att arbetstagaren skall känna att han/hon har någonting att sträva efter och för att hålla motivationen uppe.

Målen som arbetsgivaren och arbetstagaren har satt upp tillsammans så skall också vara en utmaning för den anställde, det skall skapa en grund för en personlig strävan. Att arbetstagaren klarar av målen blir automatiskt en inre belöning för honom/henne, eftersom det är tillfredsställande att klara av det man vill och man har motivation att arbeta bättre.

<URL<http://www.suntliv.nu/Amnen/Ledarskap-och-organisation/Artiklar-om-ledarskap-och-organisation/Beloningar-kan-minska-motivationen/>>

3 Belöningssystem

Syftet med att använda belöningssystem är framför allt att motivera de anställda att uppfylla företagets mål och strävan. Belöningssystem inom företagen syftar också till att skapa ett önskat engagemang, en förhöjd effektivitet samt att fungera som en motiverande faktor till kompetensutveckling.

(Jakobsen 1995,20)

Belöning är ett verktyg som stöder organisationens strategi och mål. Man brukar definiera belöning enligt följande; belöna organisationen och dess medlemmar mellan tvåvägsprocess som gynnar båda parterna. Belöning är ett verktyg som stöder organisationens strategi och mål. Ersättningar och organisationens belöningssystem införs genom att använda belöningssystem. Belöningssystem består av följande:

1. *Principer för ersättning och metod* av incitament och belöningar, vad organisationen erbjuder. Beslut på vilka grunder bidraget fördelas, vilka avgifter fördelas och till vem.
2. *Spridningsvägar*. Organisationen måste motivera de principer, inklusive materiella och immateriella tillgångar.
3. *Utveckling av systemet*. Organisationen kan göra ett val att bestämma vilka principer och sätt att belöna som de skall använda sig av, och att de upprätthålls och utvecklas.

Hur görs?	Personlig- eller gruppbaserad lön	<p>Individuella eller i gruppens egenskaper och prestanda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundar sig på en person eller grupps kunskaper, kompetens och deras bedömning av utvecklingen. - Förmåga att samarbeta och andra prestationsbaserade faktorer.
Vad göra?	Arbetsrelaterad lön	<p>Jobben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uppskattat arbete som krävs för kompetens, ansvar, stress och arbetsvillkor
Vad som uppnås?	Prestationsbaserad lön	<p>Hela organisationen, affärsenhet, grupp och/eller individuella prestationer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baserat på resultat, dvs. resultatet av organisationen, avkastning på sysselsatt kapital, individuell säkerhet, den grupp av nya kunder och enskilda översteg i standardavtalet.

Figur 2. De tre grundläggandena kriterierna.

Belöning beror på funktionaliteten av alla dessa delar av verksamheten och lämpligheten av organisationens strategi och andra operativsystem.

(Vartiainen 2005,17-18)

För att åstadkomma en tydlig koppling mellan ett företags affärsmål/resultat och den anställdes lön så tillämpas vanligen ett traditionellt målbonussystem. Detta innebär att en bonus faller ut om vissa resultatbaserade mål har uppfyllts. Överträffas målen blir bonusen större och om målen inte uppnås så minskar eller så uteblir bonusen. Bonusen kan vara kollektivt beräknad, det vill säga att den är baserad på den gemensamma prestationen för en grupp av anställda. Den kan också vara individuellt beräknad efter den anställdas prestation. Beroende på typ av verksamhet så kan också en kombination av dessa två förekomma.

Systemet bör också vara kopplat till en målstyrningsprocess med tydliga och mätbara mål, från koncernledningen och neråt:

- Företaget

- Funktionen
- Individen eller gruppen

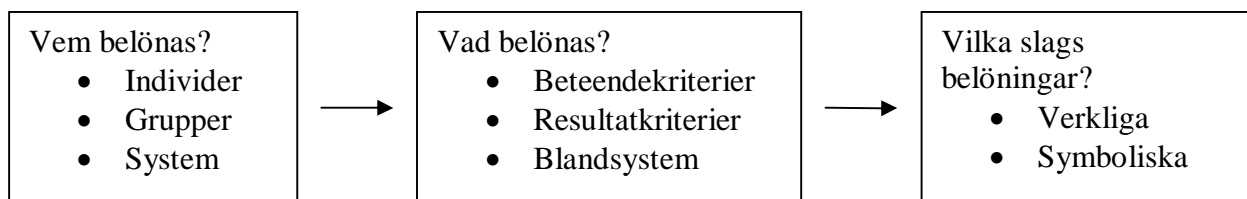
Ur företagets synvinkel är det bra att skapa en tydlig koppling mellan intäkter och kostnader genom att begränsa den fasta lönekostnaden och låta verksamhetens vinst påverka storleken på den faktiska lönen. Ur den anställdes synvinkel kan det dock vara tryggare med en större andel fast lön. En lämplig fördelning mellan fast och rörlig lönedel för personal utan direkt ansvar för försäljning så kan vara att tillämpa 80/20-regeln. 80 procent av lönen är fast och 20 procent är rörlig (resultatbaserad).

(Smitt 2002 14-15)

De flesta bonussystem är inriktade på att belöna debiterad tid, uppnådd vinst och dylikt. Det är dock viktigt att inte driva det så långt att kompetensutvecklingen hos de anställda motverkas. I ett väl balanserat lönesystem bör den rörliga lönedelen ha en tydlig koppling till den anställdes egenutveckling såväl som till företagets lönsamhetsmål.

(Smitt 2002 15)

Det är viktigt att skapa ett system för att öka prestationerna. Dessa system benämns incitamentsystem, vilket innebär ett bytesförhållande mellan organisationen och de anställda. Förenklat kan man säga att syftet med incitamentsystem är att motivera de anställda till att utföra sina arbetsuppgifter på det sätt som organisationen vill. Generellt när man talar om beteendebelöning, menar man när organisationer belönar anställda utifrån hur de anpassar sig efter strukturen som företaget har. Det kan vara sådant som punktlighet, ordning, överensstämmelse med procedurer och regler som belönas.



Figur 3. Incitamentsystem som kan finnas på arbetsplatsen.

När det kommer till incitamentsystemets struktur är det viktigt att man skiljer mellan individuella belöningar, gruppbelöningar och systembelöningar. Belöningsystem ska fokusera på att mäta och belöna de faktorer som är särskilt kritiska för företaget.

(Jakobsen, 1995, 50)

3.1 Principer och metoder för ersättning

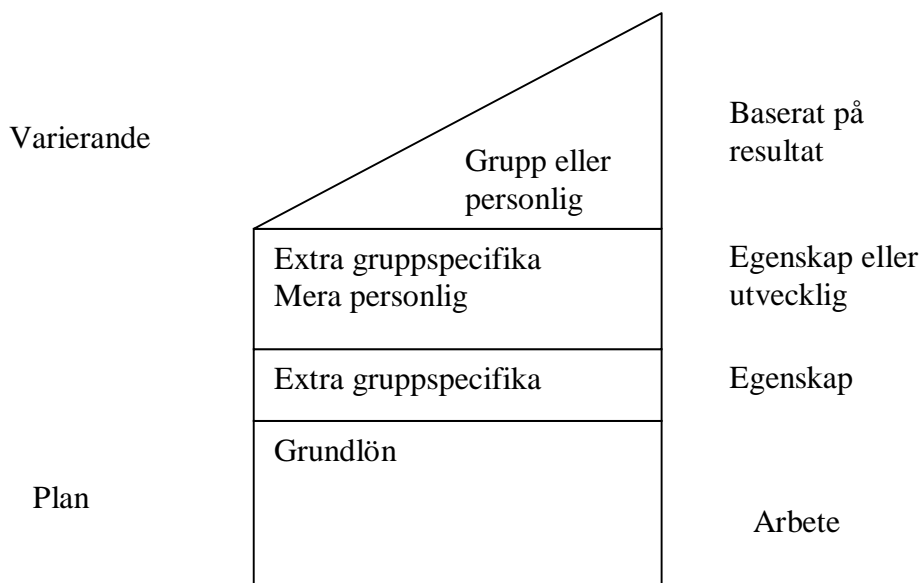
Det finns tre kriterier som används för belöning, dessa kriterier är; arbetet och dess komplexitet, personer eller grupper av funktioner och prestation samt framsteg och resultat.

Arbetsrelaterad del av lönen beräknas för varje uppgift eller jobb komplexitet utan att uppmärksamma och oberoende av arbetstagaren. En persons eller gruppens lön baseras på kvalifikationer på hur den enskilda arbetstagaren eller gruppen utför sina uppgifter.

Lönesystem består av dessa rekryteringskriterier och metoder för rekrytering samt ytterligare vägledning. Kollektivavtal ur dessa tre är indelade i fast och rörlig lönedel. Grundlön och den andelen av den personliga ersättningen regleras av avtal, medan den uppgiftsbelagda rörliga delen betalas på basis av olika avgifter.

Lönesystem delar relationen mellan överenskomna arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer. Ersättningen bör vara enligt principen lika lön och icke könsdiskriminerande.

Principer för ersättning är uppdelade i den totala ersättningen i enlighet med idén om materiella och immateriella tillgångar, alltså lön. Den totala belöningen är tänkt att utgöra sätt att tilldela ett slags ösmörgåsbordö, där man kan hitta presenter för olika ändamål och smaker.



Figur 4 Kriterier för belöningar och ersättning i kollektivavtalet.

(Vartiainen 2005,19-24)

3.2 Fördelar

Det finns tre viktiga kontrollfördelar till varför man inom en del organisationer använder sig av prestationsbaserat belöningssystem.

För det första så är det ett effektivt kommunikationsverktyg som ledningen kan använda sig av när de vill förmedla sitt budskap till sina anställda. Via utformningen av belöningssystem signalerar ledningen vad som är viktigt och vad som bör prioriteras. Genom att exempelvis lägga in parametrar om kundnöjdhet och kvalitet ges dessa extra tyngd än vad som hade varit fallet om de endast hade berättats muntligt. Det är däremot ett viktigt allokeringssverktyg för hur de anställda skall disponera tid och resurser.

Den andra fördelen är att det är en viktig motivationskälla. Vissa anställda behöver extra incitament för att prestera utöver det vanliga. För somliga medverkar belöningsystemet till att öka samarbetsviljan för att exempelvis lösa kundens klagomål.

Den tredje orsaken är att denna typ av belöningsystem är prestationsrelaterad. Denna del av lönen är oftast relativt stor om man jämför med arbetstagarens hela ersättning. Företagens avsikt med det prestationsrelaterade belöningsystemet kan vara att locka duktig personal till företaget eller att man vill behålla sin nyckelpersonal. Det blir ett konkurrensverktyg när man skall rekrytera kunnig personal. Företaget erbjuder oftast en grundlön som är relativt låg och sedan läggs den prestationsrelaterade lönen till, detta gör att duktig personal har möjlighet att tjäna mera än genomsnittet.

(Merchant 2003, 374)

3.3 Syfte med belöningsystem

Syfte med ett belöningsystem åt sina anställda är att delvis ge ersättning till sina anställda för att få hjälp med att uppfylla företagets mål och visioner på ett effektivt sätt, men även som ett komplement i dagens konkurrenskraftiga marknad.

(Jakobsen 1995, 20)

Många företag möter idag medarbetarnas löneanspråk genom att erbjuda flexibla lönesystem, som är utformade för att motivera och belöna de anställda. Syftet med sådana lönesystem är att koppla ersättningen till medarbetarnas arbetsinsats och företagets resultat.

(Smitt 2002, 12)

Med belöningssystem är det också viktigt att företaget belönar god kvalitet liksom god kvantitet, men även att skapa gemenskap, belöna goda prestationer, behålla kompetent personal, öka konkurrenskraften vid nyrekrytering samt att skapa skattemässigt fördelaktiga ersättningar.

3.4 Individuell belöning

Den individuella belöningen så kan betalas ut på olika sätt beroende på vilket belöningssystem som man har valt. Individuell belöning kan exempelvis vara utbildning eller ekonomisk kompensation, för att den individuella belöningen skall vara uppskattad av arbetstagaren så gäller det att anpassa belöningen efter person. En person som är i 20-års ålder kanske hellre uppskattar ekonomisk belöning medan en person som är i 40-års ålder hellre uppskattar en extra semestervecka.

Individuella belöningssystem stärker arbetstagarens samarbete på arbetsplatsen. Genom att sammanbinda belöningen till arbetet så kan arbetaren samarbeta effektivare då önskan om att uppnå målet ökar. Den individuella belöningen utgår från att arbetstagaren belönas efter sin individuella prestation.

Det är viktigt att när arbetstagarens belöningar bestäms är att man samtidigt bestämmer om alla anställda skall ha likvärdiga belöningar, eller om det är rättvist att arbetsledaren har en annan bonus än övriga anställda.

De individuella belöningarna så behöver inte bara vara en morot för att den anställda skall prestera mera än normalt. Det kan också användas till att ifall det är brist på personal i företaget, då används belöningen för att binda personalen mer till företaget.

Individuella belöningar ges exempelvis till anställda för ett väl utfört arbete som då utdelas i form av högre lön, en bättre befattning eller ett finare kontor. Tanken är att individuell belöning leder till en ökad personlig insats. Dock kan ett särskilt framhävande av individuella belöningar leda till en ökad konkurrens mellan de anställda som i sin tur går ut över samarbetet.

3.5 Kollektiv belöning

En grupp är när en eller flera arbetstagare är beroende av varandra och som påverkar varandra i ett socialt samspel.

Det måste finnas en interaktivitet eller ett beroende förhållande mellan personerna för att en grupp skall uppstå. Arbetstagarna måste också se sig själva som ett kollektiv som kan kommunicera och identifiera sig med varandra. Personerna som ingår i en grupp så har individuella mål men också gemensamma och kompletterande mål som skall uppnås.

<<http://epubl.ltu.se/1402-1773/2006/115/LTU-CUPP-06115-SE.pdf>>

Gruppbelöningar utdelas för en viss grupprestation för deras kollektiva lagarbete. Syftet med gruppbelöningar är att uppmuntra till samarbete. Med gruppbelöningar mister man lite av det individuella incitamentet men på samma gång ökar konkurrensen mellan olika enheter inom organisationen. En ökad konkurrens mellan individer och enheter kan få både negativa och positiva konsekvenser. Vissa medarbetare blir sporrade av en hård konkurrens medan andra känner sig stressade och omotiverade. Genom att använda sig av systembelöningar, vilka ges till alla anställda inom organisationen, undviker man intern konkurrens mellan olika avdelningar och grupper.

Kollektiva belöningar så kan delas in i monetära och icke monetära belöningar.

Icke monetära belöningar används som hjälpmedel för att personerna i en grupp skall identifiera sig med varandra samt finna laganda för att sedan arbeta mot ett gemensamt mål.

De icke-monetära belöningarna kan vara befordran, beröm, utvecklingsmöjligheter, tjänsteresor och extra semester.

(Vartiainen 2005, 50-55)

Monetära belöningar används för att visa att företag är seriösa med att värdera och mäta företagets output t.ex. prestationer. Företag delar då ut bonus till varje gruppmedlem för deras prestationer. Monetära belöningar kan också användas för att komplettera de icke monetära belöningarna. De monetära belöningarna kan vara vinstdelning, optioner och målrelaterad bonus.

Men vilka belöningar motiverar bäst? Det är fortfarande oklart då det inte finns något optimalt belöningsystem. Monetära belöningar behöver inte leda till en betydande prestationsökning fast den är den främsta anledningen till att organisationer ger belöningar. Monetära belöningar kan dessutom inte lösa problem av psykologisk karaktär som exempelvis utbrändhet, stress och vantrivsel. Vilket gör att icke-monetära belöningar utgör en bättre motivationsfaktor.

(Vartiainen 2005, 50)

Förutom detta så motiverar monetära belöningar enbart upp till en viss nivå. Ovanför denna nivå så fungerar icke-monetära belöningar mer effektivt, ett exempel på detta är en egen privat parkeringsplats vid kontoret kan motivera en högavlönad anställd mer än att få ytterligare några euro mera i lön.

Monetära belöningar kan vara effektiva med icke-monetära belöningar är mer kreativa samt mycket framgångsrika, vilket har lett till att icke-monetära belöningar har blivit mer populära.

Det talas mycket för icke-monetära belöningar medan det talas emot monetära belöningar, men ändå så är monetära belöningar de mest effektiva belöningar att motivera anställda för att prestera bättre enligt en undersökning som gjorts i USA.

Den generella definitionen för monetära belöningar är att de skall ha en tydlig finansiell karaktär för mottagaren, exempel prestationslön, resultatlön, bonus, vinstutdelning och optioner.

Man kan också dela in belöningar i inre samt yttre belöningar. Där inte belöningar är sådana som individen ger sig själv och som hänger samman med själva arbetet, exempel positiva känslor knutna till insats eller uppnådda resultat i arbetet. Medan yttre belöning är sådana som individen mottar från organisationen eller andra, exempelvis vinstutdelning och extra förmåner.

(Vartiainen 2005, 51-55)

3.6 Statistik

I dag är det många som redan har någon form av prestationsbaserat lönesystem, statistiken nedan baserar sig mest från stora företag eftersom det är de som använder sig av prestationsbaserat belöningsystem mera än vad mindre företag gör. I en undersökning som gjordes i år 2000 uppgav drygt hälften att de tillfrågade att de kunde tänka sig att avstå från en del av sin fasta lön och komplettera lönen med bonus, vinstutdelning eller andra belöningar.

(Vartiainen 2005, 19)

I en undersökning som gjordes så har kommit fram till följande statistik.

38 % av löntagarna vid olika arbetsplatser har utvärdering av lönen, av alla dessa personer så är 53 % män och 47% är kvinnor. Upp till 46 % av alla statens arbetsgivare använder sig av detta, inom den privata sektorn så är motsvarande siffror 41 % och inom kommunerna så är det 28 %.

Bland utlandsägda företag så använder 64 % sig av arbetsvärdering som är

baserad på högre löner, inom svenska företag är motsvarande siffror 35 %. Bland större företag är detta mycket vanligare än bland mindre företag.

Kvalifikationer och personlig utvärdering av personalens prestation i arbetet används allt mera, bland männen 35 % och bland kvinnorna är det 25 %. Inom statliga företag används detta mest, hela 41 % använder sig av detta. Därefter kommer den privata sektorn, 35 % och kommunerna 14 %.

Hela 52 % av utlandsägda företag använder sig av utvärdering av personalens prestation, bland inhemska företag är motsvarande siffror 28 %. Detta är också mycket vanligare bland större företag än bland mindre företag.

Av alla de rapporterade av anställda hör 29 % till tillämpningsområdet för prestationslön, av dessa personer är 58 % män och 42 % är kvinnor. Av männen som förekom så var 48 % av dem högskoleutbildad medan de som var lågutbildade var 31 %. Industri, handel och tekniskvetenskapligt arbete så betalas det mesta av bonusar.

Största delen av resultatbonussystem omfattar den privata sektorn, hela 38%. För de statliga anställda så är motsvarande siffror 25 % och inom kommunerna så är det endast 7 %. I många länder så betalar företag i allmänhet, 58 %, till dem som begränsas till inhemskt arbete, 32 %.

(Vartiainen 2005, 19-20)

I statistiken framkom det också att drygt hälften av de tillfrågade så kunde tänka sig att avstå från en del av sin fasta lön, för att istället komplettera lönen med någon form av belöningssystem. Av resultatet framgick det också att ungefär en tredjedel av de tillfrågade är mest intresserade av prestationslön.

Mer än 400 000 finländare tillhörde de som fick bonus 2001, grovt uppskattad betalades det ut under samma år över 400 miljoner euro i prestationslön. En framgångsrik prestationsbaserad incamentsprogram är till fördel för ägare, personal och kund. Prestationsbaserad lön har växt snabbt bland finländska företag och nu även bland statliga företag.

(Vartiainen 2005, 11-12)

4 Förutsättningar

Ett belöningsystem så kan se ut på väldigt många olika sätt, det är därför ytterst viktigt att de system som man väljer att använda sig av inom sitt företag är väl genomtänkta och att man har planerat dem en tid innan man har beslutat sig för vilket man skall införa till företaget.

När man inför resultatbaserad lön så innebär det att verksamhetens målstyrning kopplas till de olika lönekomponenter som valts. Företaget måste också ge tydlig information till de anställda som förklarar på vilka grunder deras rörliga lönedelar är beräknade.

Oavsett vilken form av belöningsystem med rörliga lönedelar ett företag väljer, så är det viktigt att tydligt fastställa och kommunicera den belöningsstrategi som valts, samt att bygga lönesystemet enligt följande enkla grundprincip:

- Lönesystemet ska i största mån vara enhetligt för flertalet eller grupper av anställda.
- Lönesystemet ska grunda sig på tydligt fastställda mål och mätvärden knuta till sådana faktorer och arbetssätt som leder till att verksamheten fungerar effektivare. D.v.s. en tydlig koppling mellan systemet och företagets långsiktiga affärsstrategi.
- Den anställde ska genom att uppnå målen och/eller extra prestationer kunna påverka sin lön.
- Lönesystemet ska kunna omfatta en större förmånstagarkrets och fungera vid stora organisatoriska förändringar
- Storleken på och utformningen av lönesystemet bör inte motverka den anställdes lönemässiga grundtrygghet.
- Lönesystemet ska kunna förändras över tiden. Översyn av belöningsgrunder bör ske minst årsvis.
- Lönesystemet skall vara enkelt att administrera.



Figur 4. Visar grundprincipen för lönesystemets uppbyggnad.

(Smitt 2002, 18)

Det är viktigt att belönings- och prestationsbaserade system som finns på arbetsplatsen är och skall uppfattas som rättvisa av samtliga parter inom företaget, alltså både bland arbetstagare och arbetsgivare. Det är dock viktigt att man förstår att belönings- och prestationsbaserade system ofta ger bieffekter på exempelvis hälsan.

Prestationslöner som bygger på hur många avklarade blanketter, ärenden eller kunder som man hinner med under exempelvis en månads tid så leder ofta till att många pressar sig till några kronor extra, vilket i slutänden heller inte är vad varken arbetstagaren eller arbetsgivaren strävar efter i och med prestationslöner, dock kan det under en kortsiktig tid verka rationellt för både den anställde och arbetsgivaren. Arbetsgivaren skall vara mycket observant på sådana medarbetare som har mycket höga prestationer på sitt arbete, detta så gäller också om man använder sig av någon form av tävlingsmoment där höga prestationer belönas och låga bestraffas inom företaget. Detta är inget som arbetstagarna orkar med på lång sikt och det skapar även osämja på arbetsplatsen.

Att en arbetstagare får någon form av belöning för att han/hon har utfört ett bra arbete är mycket viktigt att arbetsgivaren uppmärksammar, att få en rättvis belöning bör naturligtvis primärt betyda en rättvis lön. Det finns också andra belöningar som är viktiga för en arbetstagare att få, dessa belöningar så kan vara att arbetsgivaren och att man från arbetsledningen visar uppskattning till bra utfört arbete.

<URL<http://www.av.se/teman/datorarbete/forebygg/arbetsorganisation/beloningssystem.aspx>>

4.1 Hur fastställa mål

Mål har i alla tider använts för att formulera utmaningar, de hjälper oss att leda tanken för hur våra ambitioner kan uppnås. Stegvis kan ambitionerna

höjas för att bli alltmer utmanande. Ambitionerna kan gälla såväl för en individ som för en organisation. Mål tillhör de faktorer som har störst påverkan på motivationen. De olika målnivåernas bidrag till det aktuella bonussystemet kan variera, men det är lämpligt att speciellt helhetsresultatet och den individuella prestationen får tydliga genomslag på bonusens storlek.

I företag som har infört system för nedbrytning av överordnade verksamhetsmål med hjälp av exempelvis ett balanserat styrkort är det relativt lätt att identifiera målnivåer och resultatmått för både finansiella och icke finansiella prestationer.

(Snitt 2002, 25)

Utgående från företagets vision innehåller styrkortet nedbrutna mål, framgångsfaktorer, mätvärden och handlingsplaner inom definierade fokusområden. Styrkortet innehåller också ett kundperspektiv, där mål som exempelvis kundtrohet och etablering av nya kunder premieras.

Oavsett vilket styrsystem som gäller i företaget är det viktigt att anknyta de fastställda bonusgrundade målnivåerna till det faktiskt uppnådda verksamhetsresultatet. I takt med att verksamhetens förutsättningar förändras och därmed verksamhetsmålen så måste också målnivåerna och resultatmått följas med. Risken finns annars att de bonusgrundade komponenterna med tiden börjar motverka sitt eget syfte.

Det finns olika finansiella resultatmått att bygga ett resultatbaserat lönesystem på. Ett exempel är att bonusfallet grundas på företagers EPS (Earnings Per Share), alltså företagets nettovinst dividerat med antalet utstående aktier.

Ett annat populärt resultatmått är EVA (Economic Value Added), som i stort sett motsvarar verksamhetens kassaflöde + kapitaltillväxt + räntor ó kapitalinkomster.

(Smitt 2002, 26-27)

Något som man kan fråga sig är att vad som är målet med belöningsystemet och hur tydliggör arbetsgivaren det för medarbetarna och vilka effekter blir det på de grupper eller personer som eventuellt inte kommer att beröras av detta belöningsystem ifall det införs på arbetsplatsen. Hur görs mätningarna på att ett eventuellt mål har uppnåtts och vem är det som skall göra dessa mätningar, finns det något maxtak. Samt att det är bra om man har bestämt vilka kriterier det finns för systemet. Ifall man vid arbetsplatsen kommer fram till att man skall avveckla belöningsystemet som man har, kan det vara bra att ha funderat ut hur detta skall gå till och hur beslutet kommer att påverka de som berörs.

Ett bra sätt att bestämma inriktningen och målen för den anställde är att upprätta målkontrakt med tydliga individuella mål som är relaterade till företagets långsiktiga mål. Det är viktigt att man följer upp målkontraktet fortlöpande under året.

(Smitt 2002, 15-16)

Så långt som möjligt bör mål sättas för varje anställd i en dialog mellan chef och närmaste medarbetare. Mål är ofta en blandning av kvantitativa och kvalitativa mål. Chefens uppgift är att göra en helhetsbedömning av hur vaje anställds prestation bidrar till att de uppsatta målen uppföljs.

(Smitt 2002, 85)

4.2 Hur kommunicera

Det är också viktigt när man beslutar om att man skall ha ett belöningsystem inom företaget att kontrollera så att det är kommunicerbart mellan arbetarna och arbetsgivaren, det måste ju fungera för alla inblandade. Annars är det ingen ide att ha ett belöningsystem inom företaget.

Införandet av ett belöningsystem innefattar en betydande kommunikationsuppgift som kräver både analys och planering, ett kraftfullt

genomförande och en engagerad uppföljning. Omfattande förändringar kan ibland genomföras utan att motiv och tillvägagångssätt tydligt har förklarats, personerna som fattar dessa beslut har kanske arbetat med frågan under en lång tid och för dem är den varken ny eller krånglig.

Belöningssystem är komplicerade och ställer krav på pedagogisk förmåga, i likhet med andra omfattande förändringsprocesser så gäller det att man tar uppgiften på allvar och inte bara distribuerar ett budskap från ledningen. Man måste också kommunicera, lyssna, förklara och övertyga.

(Smitt 2002, 77-87)

Kommunikationen handlar om att lyfta fram argumenten och budskapen kring belöningssystemet och att förmedla med till respektive målgrupp. Valet av aktiviteter och kanaler behöver anpassas efter respektive målgrupp. Alla instanser måste integreras med varandra så att de samverkar på ett effektivt sätt.

Det finns två grundläggande uppgifter för kommunikationen kring ett belöningssystem. Dels så måste de anställda veta vad företaget förväntar sig för prestation, samt att de måste veta vad för slags belöning de får. Ju tydligare styrelsen och ledningen är på de här punkterna desto större är chansen att belöningssystemet ger den avsedda effekten. Ett belöningssystem som inte har kommunicerats så finns inte.

(Smitt 2002, 81-82)

Det första steget i processen är att formulera ett antal huvudbudskap som lyfter fram de väsentliga delarna i belöningssystemet. Dessa huvudbudskap ligger sedan till grund för all kommunikation till de som berörs.

1. Varför har företaget infört belöningssystemet?

Om företaget lyckas förankra belöningssystemet bland de anställda, blir alla mer engagerade i företagets utveckling och lönsamhet.

Företaget blir mer framgångsrikt och kan behålla och belöna sina ställda samt attrahera ny arbetskraft.

2. Hur fungerar belöningssystemet i praktiken?

Belöningssystemet måste skräddarsys för varje enskilt företag. Oberoende av vilken typ av belöningssystemet som införs är det angeläget att ett enkelt och strukturerat sätt kommunicera hur det fungerar och är uppbyggt.

(Smitt 2002, 82-83)

Kommunikation kring ett nytt belöningssystem är en omfattande och komplex uppgift. Ju bredare kretsen av deltagare i belöningssystemet är, desto större är kraven på dem som ska förmedla kunskap om systemet. Företaget måste ha en organisation av medarbetare som ansvarar för att sprida information om systemet, samtidigt som de anställda kan vända sig till dem med frågor och synpunkter.

Vilka som är lämpliga för denna uppgift kan variera beroende på företagets storlek och struktur. Det är dock viktigt att dessa personer finns i de anställdas dagliga miljö, är trovärdiga och inte minst en tillgång. Eftersom belöningssystemet är en del av företagets styrsystem så bör kunskapen förmedlas så nära företagets normala ledningsstruktur som möjligt.

(Smitt 2002, 84)

Det är inte bara internt som bilden av företaget kan påverkas, Ett viktigt skäl att införa belöningssystem är ofta att förbättra rekryteringen av nya medarbetare. Även bland andra externa intressenter än potentiella anställda kan kommunikationen kring belöningssystemet öka bolagets anseende.

(Smitt 2002, 80)

4.3 Övervakning

En eventuell datoriserad prestationsövervakning bör hanteras med restriktivitet och försiktigt, arbetstagaren kan uppfatta övervakningen som obehaglig och en för närgången kontroll av vad de håller på med. En sådan övervakning är inte att rekommendera, dessutom bör resultaten helst inte heller offentliggöras utan det bör stanna mellan arbetsgivaren/-ledaren och den berörda arbetstagaren.

Det går relativt lätt att registrera och kartlägga exakt när en dator används och vilken information som hanteras. Detta kan göras på distans om datorn är kopplad till ett nätverk. Sådana uppgifter används ibland som underlag för prestations mätning för till exempel löne- och bonusberäkningar. Sådan registrering har inte alltid följt arbetsmiljölagstiftningen eller de regler som gäller för personuppgiftsregister. Registreringen har också av många upplevts som en "övervakning" och "kontroll" från arbetsgivaren.

Ett bra fungerande belöningsystem kännetecknas av följande, *dvs. belöningar utöver lönen*:

- Den bör utgöra en väsentlig del av arbetstagarens totala ersättning.
- Bör omsatta alla, från högsta ledningen till personalen på lägre nivåer.
- Måste vara nära knuten till strategiskt viktiga prestationsmål
- Det måste vara bra genomtänkt och även realistiskt.

Belöningar skall också vara nåbara med kraftig ansträngning av arbetstagaren. (Tompson 1992, 280)

4.4 Mätssystem

Det är väsentligt att belöningsystem är enkelt och lättförståeligt för personalen. De mått som används för att mäta prestationer skall tjäna syftet och vara tydliga så att de anställda förstår innebörden av dem. Det är även viktigt att mätningen är utformad på ett sådant sätt som gör att de prestationer

som mäts ligger inom de anställdas eller gruppens kontroll samt att de har möjlighet att påverka och förbättra sina prestationer.

Det finns en del svårigheter när det gäller att skapa system för att öka prestationerna. Att fastställa vad som är prestation kräver omfattande mätningar, arbetsprestation kan eller bör vara i vissa fall inte mätas på individuell nivå till exempel vid lagarbete.

I brist på bra mätningar överläts utvärderingen åt chefen som då blir mer subjektiv. Anställda kan betrakta dessa utvärderingar som felaktiva, orättvisa och missvisande. Risken vid individuella belöningar är att det motverkar lagarbete och fokuserar på kortsiktiga mål.

(Merchant 2003)

Det finns många fördelar med att göra mätningar, förutsatt att rätt saker mäts på rätt sätt. Några fördelar med mätsystem:

- Mätning ger svar på frågorna var? och vart?. Utan att mäta vet man inte var man är, vart man är på väg, vad man uppnått eller vad som återstår.
- Mätning ger handlingsberedskap. Den skapar möjlighet att styra och anpassa verksamheten utifrån föränderliga krav.
- Mätning uppmärksammar det som är viktigt och leder till bättre styrning genom fokusering.
- Mätning identifierar problem och möjligheter.
- Mätning är motorn för ständiga förbättringar.

(Bengtson 2002, 101-102)

Det finns många olika sätt att mäta resultat på, ett av de här sätten är nyckeltal. Med nyckeltal består i regel av kvoter som visar därför effektiviteten i olika avseenden genom att sätta resultatet i relation till de insatta resurserna.

En av de främsta förutsättningarna för nyckeltal är att de utgör förenklingar av verkligheten såsom vi uppfattar den, det innebär att alla komplexa relationer som finns i organisationen inte kan återges av dem. Ännu en förutsättning för att ett tal skall ses som ett nyckeltal är att det skall spegla något som vi intresserar oss för, det vill säga verksamhetens befintliga mål.

Ett tal som inte bidrar med någon relevant information kan därför inte anses vara ett nyckeltal.

(Sundberg 1998, 20-21)

De oftast förekommande kategorierna när man skall mäta prestationen vid företaget är:

- *Ekonomiska mått*: Detta är en viktig del i företagets mätsystem. De vanligast förekommande måtten är vinst, cash flow samt kostnad.
- *Omsättningshastighet*: Måttet kan generellt definieras som utleveransvärde/kapitalbildning i materialflödet. Omsättningshastigheten anges ofta på årsbasis. Ett högre värde är fördelaktigare än ett lägre.
- *Volymmässiga mått*: Mäter volym, värde eller antal per tidsenhet, exempelvis levererat antal enheter per vecka eller fakturering per månad.
- *Produktivitetsmått*: Måttet uttrycker utnyttjandet av företagets resurser såsom utnyttjandegrad och kapacitet.
- *Kvalitetsmässiga mått*: Måttet avser ofta kvalitet i relation till service och defekter på produkten såsom kassationer och reklamationer. Leveranssäkerhet är också ett kvalitetsmässigt mått.

Traditionella mått är oftast inriktade på kontroll och uppföljning. Mätsystemen är inriktade mot att se på nuläget i förhållande till budget eller förra årets resultat, det vill säga se på vad som redan hänt. Detta är en form av passiv mätning.

Det finns behov av att komplettera de passiva mätningarna med aktiva mätningar, det vill säga mått och mätmetoder som bättre kan styra det fysiska flödet i verksamhetsprocesserna.

(Merchant 2003)

Olika typer av prestationslöner

Rörlig ersättning blev vanlig i Finland i slutet av 1990-talet, lönestatistiken under 2003 så var vinsternas och bonusarnas lönesumma dock endast 1,9 %. När de olika bonusar betalas ut vid ett företag så är de inte en fast lön, utan de är fortfarande flexibla och justeras neråt.

(Vartiainen 2005, 40)

På senare tid så är det många anser att med prestationsbaserade löner höjer man det de anställdas produktivitet, i och med detta så har prestationsbaserade löner den senaste tiden fått en stor spridning inom företagsvärlden.

Inom den privata sektorn värderas produktionen oftast av marknaden och då också de anställdas produktivitet. Oftast så är det ganska så svårt att granska och bedöma en enskild arbetares produktivitet, för att arbetsgivaren lättare kunna göra det gör man en ingående granskning. Men det finns förstås också problem med detta, det blir en stor kostnad för företaget att skicka ut produkter av låg kvalitet på marknaden eftersom granskningen av arbetstagarens arbete tar tid av produktionen och detta resulterar då i att kvalitén på varorna som skickas ut så blir sämre och i slutänden så är det kunden som blir missnöjd. Ifall det blir allt för kostsamt och för stort missnöje med kvalitetsmätning för företaget så kan det vara bäst för företaget av också avstå från starka incitament att producera kvantitet.

Man kan också tillämpa detta inom den offentliga sektorn. Men inom den offentliga sektorn så är problemen med produktivetsmått värre än inom den privata sektorn, orsaken till detta är att produktionen oftast inte värderas på marknaden som den för inom den privata sektorn.

<URL <http://www.labour.fi/ptkol.asp?KolumniID=32>>

Man brukar använda sig av två produktivetsmått:

Kostnadsproduktivitet, dvs. Kvoten mellan prestationer och kostnader.

Arbetsproduktivitet, dvs. Kvoten mellan prestationer och arbetad tid.

Faktiska prestanda bonusar år 2007 ungefär hälften alla arbetsgrupper används maximala beloppet av prestationsbaserad lön. Anställdas bonus var i genomsnitt fyra till fem procent och högre tjänstemännens bonus var cirka åtta procent tackvare regelbunden arbetstid

<URL <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article407138.ece>>

4.5 Prestationslön

Prestationsbaserad lön så är den del av lönen som bestäms enligt det personliga utförandet som arbetstagaren i sin arbetsuppgift på arbetsplatsen.

<URL <https://extras.csc.fi/ydw/svenska/personal.html>>

Inom många yrkesgrupper som till exempel inom byggnadsbranschen så är prestationslön är alltid någon form av ackord. Prestationslön är också vanlig inom hantverk och tillverkningsindustrin. Det kan handla om premieackord, denna grundas på överenskommelser som man har kommit fram till mellan parterna. Sedan kan det också vara tidlista eller på av arbetsgivare framtaget underlag, olika former av resultatlön eller en kombination av ackord och resultatlön.

<URL <http://www.byggnads.se/Verksamhet/Loner/Lonesystem/>>

Prestationslön handlar om att på ett eller annat sätt kopplas till den monetära belöningen i förväg fastställda mål och framgång som gynnar alla parter: anställda, kunder och aktieägare.

(Hulkko 2002, 11-12)

En internationell studie som gjorts visar ett antal olika definitioner av prestationslön, detta beror bland annat på att resultatbaserad lön är helt olika från land till land. Dessa olika definitioner har gemensamt att prestationslönen som skall betalas ut och att beloppet av bidraget beror på grupper, enheten eller på företagets resultat.

Prestationslön innebär här i stor utsträckning kompletterande grundlönen och bolagets bedömning på den delen av lönen. Bonusar betalas vanligen ut på förhand fastställda mål eller på mål som överträffats. Om målen uppnås, är prestationslön en möjlighet att få kontant bonus för goda arbetsresultat.

Bonusar kan betalas ut exempelvis månadsvis, årsvis, varje år eller efter utförande av ett projekt. Bonusar kan byggas upp på en mängd olika mål som skall uppnås.

8Vartiainen 2005, 200)

Det är arbetsgivaren och inte arbetstagaren som är skyldiga att ta fram och presentera underlag för förhandling om prestationslön, det är också viktigt att underlag är mätbart och att arbetstagaren förstår innebörden av det.

<URL <http://www.byggnads.se/Verksamhet/Loner/Lonesystem/>>

4.6 Ackordlön

Ackordlön är en rörlig ersättning som beror på och bestäms av hur mycket arbete en anställd har utfört och hur snabbt han eller hon har utfört arbetet. Exempel på detta är hur mycket enheter en anställd tillverkar under en månads tid.

Det finns olika ackord som ett företag kan betala ut åt sina anställda, ren ackord och där är all lön ackordlön eller blandackord och där är en del av lönen ackord och den andra delen är fast lön. Det vanligaste är att ackordlönen betalas ut i kalendermånaden eller intjänande månaden när man vet hur stor ackordlönen är. Den ackordlön som gäller för den anställda måste stå i anställningsavtalet. Om det inte framgår där så måste det framgå i ett ackordsunderlag som både arbetsgivaren och arbetstagaren har godkänt.

Ackordlön är semesterlönegrundande rörlig lön och semesterlönen på sådan rörlig lön skall betalas ut i sin helhet under semesteråret som semesterdaglön.

Exempel på ackordlön för en anställd inom byggnadsbranschen så kan se ut på följande sätt. En byggnadsarbetare har med de övriga arbetarna under en månad arbetat ihop 176 arbetstimmar. I byggavtalet färdigställt fyra våningar i ett byggprojekt vilket för den anställde berättigar till en ackordslön på 4000p. Inför löneutbetalningen registreras ackordlönen på 4000p, avdrag för skatten görs, och den återstående del som lämnar efter skatt så betalas ut till arbetstagaren.

<URL <http://www.personalekonomi.se/artikel/ackordslon.aspx>>

4.7 Resultatlön

Resultatlön är en rörlig löneform som beror på resultatet av arbetet, och grundas på tid och dels på någon form av budgetanknutet inslag. Exempelvis en mindre åtgång av material än vad som beräknats och budgeterats för, då fördelas vinsten mellan företaget och de anställda.

<URL http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta_om_loner_och_arbetstid/vinstdelning-och-resultatlon-skilda-saker_20742.html>

För att ett resultatlönesystem ska fungera så krävs det:

- Att det finns stora möjligheter för medarbetaren att påverka resultatet, och
- Att resultatet är möjligt att mäta på ett tillförlitligt sätt.

Dessa båda så är grundförutsättningar för att det finns många arbetsuppgifter inte kan komma i fråga när det gäller införandet av resultatlön.

Det är också viktigt att företaget har förutsättning för en väl fungerande lönesättning, man kan inte kompensera en dålig lönesättning med resultatlön.

Det är också oerhört viktigt att arbetsgivaren funderar noga över om ett resultatlönesystem kommer att fungera på ett bra sätt i företaget och få de positiva effekter som önskas från medarbetarens prestation och på företagets lönsamhet. Det är ingen skillnad hur bra resultatlönesystemet känns på pappret, utan det skall först testas under en period för att därefter noggrant

utvärderas och efter det beslutas bland ledningsgruppen om det har uppföljt förväntningarna som de hade innan de testade det på arbetstagarna.

Resultatlönen kan vara kopplad antingen till individens resultat eller till gruppens. Även en kombination av dessa båda förekommer mycket inom företag som har resultatlön som belöningssystem.

<URL<http://newsroom.blinfo.se/resultatlon>>

4.8 Provisionslön

Detta är en rörlig ersättning som baserar sig på arbetstagarens prestationer under en viss tid, som man tidigare har kommit överrens om när man gjort upp målen, i och med arbetstagarens prestationer så kan det utgöra en procentuell andel av försäljningen under en månad. Bland anställda säljare så är detta en vanlig ersättningsform, den är kombinerad med en fast lön, månadslön eller med timlön.

Man kan betalas ut i provisionslönen förskott, i sådana fall så gör man en så kallad avräkning vid senare tillfälle eller så kan man också betala ut den efter att provisionen har fastställts för en viss period. Då vet man också hur stor provisionen kommer att bli under den perioden, ifall man har betalt ut provisionslönen redan i månaden eller efter intjäningsmånaden så behöver det heller inte vara säkert att det är den korrekta provisionen som man har betalat ut till arbetstagaren, detta eftersom man kan ha senare krediteringar som gör att man hamnar att justera provisionen lite.

I anställningsavtalet så måste det framgå vilken provision en anställd har i företaget, det kan exempelvis vara en procentuell andel av försäljning under en viss period som en anställd skapar åt arbetsgivaren.

Ett exempel på provisionslön är en arbetstagare som har en provision på 25% på den försäljning som han i pengar har dragit in åt arbetsgivaren och till företaget. Arbetstagaren sålde under en månads tid för 10 000p och skall då

därför erhålla en provision på 25 000 (10 000*25%) vid löneutbetalningen. Avdragen för skatten skall göras och det som lämnar betalas ut åt arbetstagaren.

<URL <http://www.personalekonomi.se/artikel/provisionslon.aspx>>

4.9 Vinstutdelning

Vinstutdelning är ett system där de anställda får vara med och dela på företagets vinst. Syftet med detta är att stärka de anställdas relation till företaget. Utdelningen till anställda ökar i takt med att resultatet ökar. (Tetra 2005, 37)

Beslut om vinstutdelning skall fattas på årsstämman eller så på en extra bolagsstämma. Stämman får besluta om utdelning av större belopp än vad styrelsen har föreslagit eller godkänt endast om det finns en sådan skyldighet enligt bolagsord.

(Tetra 2005, 38)

4.10 Gratifikation

Gratifikation så är en form av vinstutdelning, i gratifikation så får den anställda få en tillfällig extra belöning som baseras på andelen av företagets resultat efter finansiella poster och eftersom det rör sig om ett tillfälligt tillskott så är det viktigt att man inte räkna med dessa som grund för lönen.

Gratifikationsavsättningen innefattar kalkylmässigt både ett lönetillskott och de sociala kostnader arbetsgivaren har skyldighet att betala. Om anställningen för arbetstagaren har upphört eller om den anställda har sagt upp sig vid utbetalningstillfället så kan gratifikationen i sin helhet förfalla och då inte betalas ut till arbetstagaren.

(Smitt 2002, 30)

Gratifikationsandelen för anställda så står i relation till den utbetalda lönesumman under kalenderåret som till den totala lönesumman för att de anställda som under resultatperioden ingår i gratifikationssystemet.

Större företag brukar vanligtvis göra sina utbetalningar av gratifikation vid flera olika tillfällen under verksamhetsåret, exempelvis tre utbetalningar per år baserat på verkligt utfall enligt kvartalsbokslut. Då kan utbetalningen exempelvis ske i maj för kvartal fyra föregående år samt kvartal ett innehavande år, i augusti för kvartal två och i november för kvartal tre. Kvartalets utfall föranleder gratifikationsbetalning först när utfall är positivt. Betalningen ska inte överstiga det ackumulerade utfallet under den del av året som gått.

(Smitt 2002, 30-31)

När man använder gratifikation utan incitament så är det väldigt vanligt att tio procent av ett företags resultat efter finansiella poster så avsätter man till gratifikation, den omfattar då alla anställda i företags dock med undantag för de anställda som sagt upp sig vid tillfället för utbetalning av gratifikationen. Gratifikationsavsättningen ska dels täcka den lönesumma som ska utbetalas till medarbetarna, den ska också dels täcka de på denna lönesumma uppkomna lagstadgade arbetsgivaravgifterna.

Man baserar gratifikationen på den anställdes ackumulerade utbetalda bruttolön för det aktuella kalenderåret, dividerat med företagets totala bruttolönesumma för motsvarande period för de anställda som för resultatperioden ingår i gratifikationssystemet. Utbetald gratifikation är inte återbetalningspliktig ifall gratifikationsutfallet räknat på en längre period blir mindre än vad som utbetalats.

Gratifikationen med incitament så utgår från en modifierad basdel, till detta kopplas en incitament del. Tanken med denna modell är att för enheter med

timdebitering, och där anställdas extra arbetsinsats och värdeskapande så ska belönas skilt från alla andra.

Basdelen utgör den gemensamma gratifikationssumma, denna summa så skall alla enhetens anställda dela på och denna del så beräknas på enhetens vinst under verksamhetsåret efter full fördelning av gemensamma kostnader. På årsbasis kan modellen se ut på följande sätt:

Negativt resultat	Ingen gratifikation
Positivt resultat < budgetmål	10% av vinsten fördelas
Uppnått budgetmål	20% av vinsten fördelas
Resultat > budgetmål	20 av vinsten upp till uppnått budgetmål + 40 % av vinsten överstigande budgetmål fördelas

(Smitt 2002, 32-33)

5 Berörda personer

Resultatbonussystemet fungerar lika bra inom företagsvärlden och den offentliga verksamheten. På mindre arbetsplatser finns det liknande möjligheter till att uppmuntra personalen som de större arbetsplatserna har åt sina anställda. Snabba förändringar i operativa mål kan uppfyllas även om endast för tre månader åt gången. Vid mer stabila förhållanden så gör prestationsbaserad lön verktyg för ständig förbättring. Olika uppgifter och yrkesroller har deltagit i utvecklingen av prestationsrelaterade lönesystem på de finländska arbetsplatserna.

(Hulkko 2002, 10)

Ledaren har en viktig roll i resultatbonussystem, det är den person som arbetar med genomförandet av strategin. Belöningen är en imponerande del av ledningen och att förmedla starka budskap om organisationens värderingar. Representanter från ledningen bör ha ansvaret att bonussystemet signalerar rätt information genom hela organisationen, denna uppgift är inte alltid den lättaste. Oförsiktiga uttalande kan förstöra ett redan bra och fungerande system.

(Hulkko 2002, 14)

Införandet av ett belöningssystem kräver att ledningen i förväg tänkt igenom svaren på de frågor som kommer att ställas. Detta gäller även då alla andra i branschen infört belöningssystem och styrelsen känner sig nödsakad att också göra det för att kunna behålla sina anställda och rekrytera nya.

(Smitt 2002, 78)

Internt expertstöd bör användas för att utveckla prestationsrelaterade lönesystem. Ekonomiska experter kan ge ett betydande bidrag till systemet, finansiell planering och statistik.

Chefen är nyckelpersonen i resultatbonus, dennes roll att informera vid rätt tidpunkt frågor om bonuslön, diskutera belöning med arbetstagarna och ta ställning till fastställande av mål. Det är viktigt att dessa mål har gått genom av både arbetstagare och arbetsgivare tidigare så att båda vet vad som gäller.

(Hulkko 2002, 14-24>)

Chefer har en väldigt viktig roll när det handlar om bedömningen av medarbetarnas insatser i företaget, det kan också påverka kopplingen mellan prestation och belöning negativt. Det mest allvarliga är när chefer misslyckas med att belöna när den önskade prestationen har uppnåtts och de belönar då istället de anställda som inte har uppnått de prestations kriterier som man har bestämt att han/hon skall uppnå samt att chefen föreligger och ger genomsnittliga belöningar till svaga medarbetare. Detta blir till stor nackdel för arbetsviljan hos de mera dugliga medarbetarna som faktiskt utföra de prestationer som de har kommit överrens om tidigare.

(Hulkko 2002, 14-24>)

En belöning åt en arbetstagare som har utfört en särskilt bra prestation, skall utdelas nära prestationen för att få den bästa effekten och för att arbetstagaren skall känna nyttan av sitt arbete, detta så är det viktigt att det måste finnas möjlighet för chefen eller arbetstagaren att snabbt och enkelt förfoga över möjligheten att ge belöningar till dessa arbetstagare. Det får inte gå flera månader mellan det att arbetstagaren har utfört en bra prestations tills det att belöningen för denna prestation kommer till honom, det finns vissa krångliga belöningssystem där detta kan inträffa.

Det finns några saker som chefen kan fundera på angående att belöna arbetstagarna:

- Hur belönar du idag?
- Vad uppskattar dina medarbetare mest?
- Kan du belöna individer på olika sätt?
- Vet du vad som stimulerar och engagerar var och en av dina medarbetare?

För chefens del så krävs det ofta mycket administration i samband med prestationsbaserat belöningsystem, det finns en stor risk att man överfokuserar på just det som mäts i systemet. Det är därför viktigt att chefen kommer ihåg att även bedöma annat hos arbetstagaren än enbart vad systemet visar.

<URLhttp://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopenguide%2Flon%2Fsatta_lon%2Fbeloningar>

Extern konsult eller forskare kan bjudas in till företaget för att delta i program om belöning. Roller och ansvarsområden finns i enlighet med mandatet under hela utvecklingsprocessen, vägledande datainsamling och uppskattningar på resultatbonus och företagens egna utvecklingar.

(Hulkko 2002, 14-24)

Det är väldigt viktigt att styrelsen och ledningen för företaget genom sitt engagemang visar betydelsen av det nya belöningsystemet för de anställda som tar det av det. Företagets VD har en central roll när det handlar om att driva processen han/hon bör också vara den främsta budskapsbäraren i arbetet på att förklara för arbetstagarna, förankra och det är också viktigt att han/hon följer upp belöningsystemet.

(Smitt 2002, 84)

6 Empirisk undersökning

Jag har valt att göra en undersökning om hur vanligt det är med prestationsbaserad lön inom byggnadsbransch, 20 företag har svarat på undersökningen. Frågorna som jag använt mig av finns som bilaga.

Jag valde att fråga företag inom byggnadsbranschen eftersom jag inte visste hur det var med belöningssystem inom sådana företag. Hade först tänkt ta bilbranschen men sedan så tänkte jag att i den branschen så är det självklart med någon form av belöningssystem. När jag valde vilka företag inom byggnadsbranschen som jag skulle göra denna undersökning på så började jag med att kolla vilka företag som finns i österbotten och sedan så kontaktade jag dem för att se om de ville ställa upp på att göra denna undersökning. Eftersom det var svårt att få ihop tillräckligt många företag så gjorde jag inget urval utan jag höll på tills jag fick ihop ett acceptabelt antal företag. Men när jag började höra av mig så försökte jag få åtminstone ett företag från varje kommun. Och då också gärna ett större och ett mindre företag.

Jag genomförde min undersökning under hösten 2011.

I min undersökning försökte jag få fram hur vanligt det är med prestationsbaserat belöningssystem i Österbotten, samt vad arbetstagarna anser om att det finns prestationsbaserat belöningssystem på deras arbetsplats. Jag har inte kunnat intervjua arbetstagare på alla arbetsplatser eftersom jag inte hade möjlighet att besöka alla. Men till de som jag besökte så passade jag på att prata lite med någon arbetstagare efteråt, men jag har åtminstone intervjuat ungefär 50 personer på olika arbetsplatser.

Jag hade inte gjort något undersökningsformulär för dem eftersom jag inte hade tänkt prata med arbetstagarna, utan den idén slog mig på första stället. Men jag frågade dem vad de ansåg om belöningssystemet, om arbetsmotivationen hade förändrats i och med belöningssystemet och om de

hellre skulle vilja ha ett annat belöningssystem än det som de hade vid arbetsplatsen för tillfället.

Jag hade planerat att jag skulle ha besökt de olika företagen för att få göra en intervju, men många av dem som svarat så skulle inte ha haft tid om de inte fick svara via mejl eller så genomförde jag undersökningen genom telefonsamtal. Av de företag som jag kontaktade så fick jag besöka 16 stycken av dem, de övriga 4 stycken företag så har jag haft kontakt via telefon eller mejl. Jag är övertygad om att jag skulle ha haft mera nytta av att träffa alla för en intervju eftersom jag nu inte har kunna ställa några egentliga följdfrågor till många av dem. Men för att jag skulle få in några svar på undersökningen var jag tvungen att göra det på detta sätt.

I undersökningen frågade jag om företaget har belöningssystem till sina anställda och om det inte finns på arbetsplatsen, så ifall de har tänkt införa någon form av belöningssystem. Bland de tillfrågade i Österbotten så är det vanligare att de inte har prestationsbaserat belöningssystem. Detta kan dock bero på att företagen i Österbotten är för små för att de skall införa detta, skulle man ha frågat i hela Finland och fått med större företag så tror jag att svaren skulle ha varit helt annorlunda.

I min undersökning frågade jag först hur många anställda som finns på företaget, detta för att få en lite uppskattning på hur stort företaget är. Bland de tillfrågade så är antalet anställda mellan 10-50 stycken beroende på företagen. Så det är ganska så små företag som jag har valt att intervjua till min undersökning, jag har ju också valt att hålla mig att enbart fråga i Österbotten. Fyra stycken företag som jag träffade så hade mellan 15-25 stycken anställda, sex stycken företag hade mellan 26-35 stycken, fem företag hade mellan 36-45 stycken och fem företag hade mellan 46-50 stycken arbetstagare på företaget.

Vid fråga om det finns prestationsbaserade belöningssystem på arbetsplatsen, så har hela 60 % eller 12 stycken företag svarat nej och 40 % eller 8 stycken

företag svarat ja. Vilket inte förvånar mig eftersom det ändå är fråga om små företag, men det finns några som hade belöningssystem åt sina anställda. Bland dem som bar belöningssystem på arbetsplatsen så är det vanligaste att de har prestationslön, men även andra belöningar förekommer.

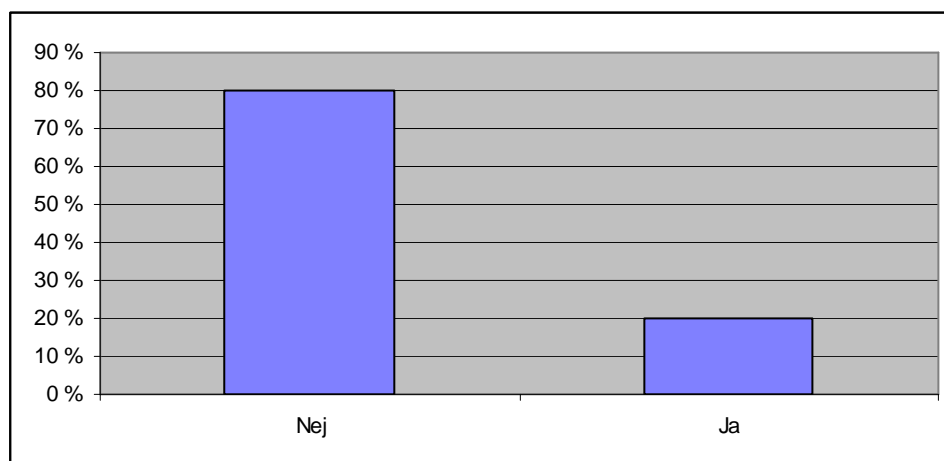


Diagram 1, visar hur många av de tillfrågade företagen som har prestationsbaserat belöningssystem på arbetsplatsen.

Bland de företag som har belöningssystem har alla anställda möjlighet till dem. Inte ett enda av de tillfrågade har så att inte alla anställda har möjlighet till bonussystemet på arbetsplatsen.

Det tror jag är viktigt, att alla har möjlighet till bonussystemet, eftersom annars kan det lätt bli avundsjuka bland arbetstagarna. Så om man om det finns bonussystem så skall alla ha möjlighet till det.

Bland företagen som har belöningssystem åt sina anställda var alla anställda väldigt nöjda. Nu har jag då inte kunnat fråga alla anställda eftersom jag inte har besökt alla företag, men till de företag som jag fick komma så försökte jag att även fråga de anställda som hade belöningssystem vad de tyckte om att det fanns. Så alla tyckte att det var bra att det fanns och att de inte skulle vilja flytta till ett företag där det inte fanns någon form av belöningssystem. Sen så kanske alla inte var helt nöjda med just belöningssystemet som fanns på deras arbetsplats, men att det ändå var bättre än inget.

Detta ger kanske inte en rättvis bild eftersom jag inte har kunnat fråga alla anställda på alla företag, men jag har frågat vid 14 företag och ungefär 50 arbetstagare. Bland företagen som jag även fick intervjua några arbetstagare så var 80 % eller 40 stycken arbetstagare nöjda över att det fanns prestationsbaserat belöningsystem på arbetsplatsen, endast 4 % eller 2 stycken arbetstagare av de tillfrågade var helt missnöjda och 16 % eller 8 stycken av de tillfrågade arbetstagarna så hade ingen speciell åsikt om belöningsystemet som fanns på just deras arbetsplats.

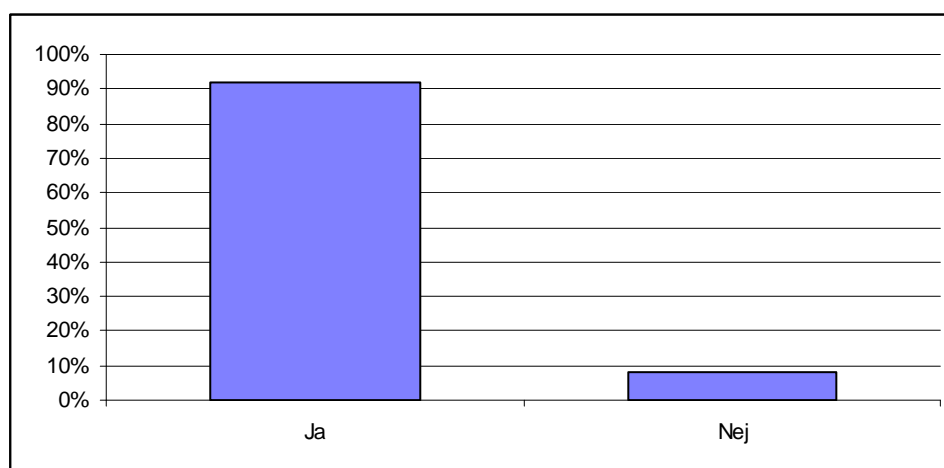


Diagram 2, visar hur många av de tillfrågade arbetstagarna som är nöjda med att det finns prestationsbaserat belöningsystem på arbetsplatsen.

Av de tillfrågade företagen som använder sig av prestationsbaserat belöningsystem så har de flesta valt att använda sig av prestationslön till sina anställda, hela 37,5% eller 3 stycken av de tillfrågade. Det var också vanligt att man inom företaget hade valt ackordlön som belöningsform, 25 % eller 2 stycken av de tillfrågade hade valt detta. Av de tillfrågade som hade prestationsbaserat belöningsystem så hade 12,5% eller 1 stycken valt att använda sig av vinstutdelning och 25 % eller 2 stycken hade valt resultatlön som belöningsform.

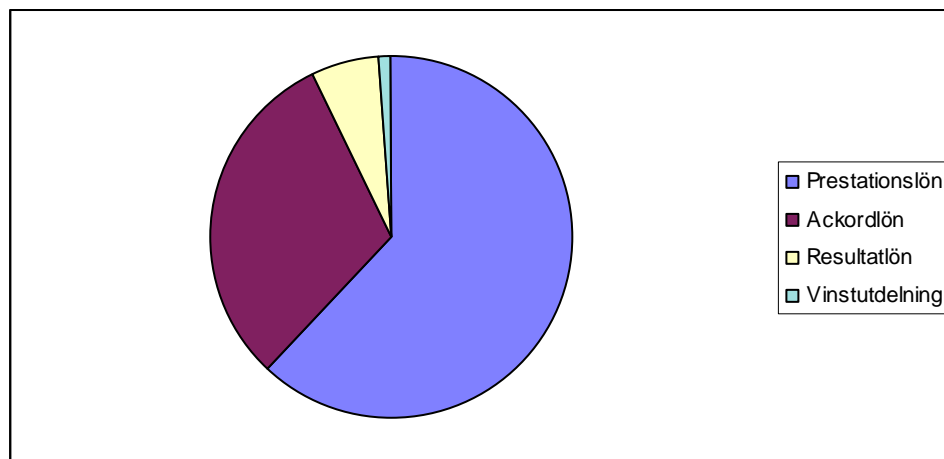


Diagram 3, visar fördelningen över de vanligaste belöningsformerna i Österbotten.

Jag tycker inte att det är ett förvånande resultat, speciellt inte att resultatlön är den vanligaste belöningsformen i Österbotten. Det som kanske förvånade mig lite var att det faktiskt fanns företag som hade vinstutdelning, dock var den procenten liten. Men jag hade förväntat mig att det skulle vara noll.

Alla de företag som inte hade prestationsbaserade belöningsssystem, som var 60 % eller 12 stycken företag, på arbetsplatsen så frågade jag ytterligare som om de har tänkt att de skall införa detta till sina anställda. Och om de inte har tänkt göra det så undrade jag lite varför.

De flesta av de tillfrågade som inte hade belöningsssystem på arbetsplatsen så har någon gång tänkt tanken att de kanske skall införa det, men att det inte har blivit av ännu. Problemet är att många inte vet hurudan belöningsssystem som de i så fall skulle välja, vilken som passar deras företag och anställda bäst. De funderar också på att deras företag i dagsläget är för litet för att det skulle vara lönsamt med belöningsssystem åt sina anställda. Och det kan man ju förstå att de funderar över, men på lång sikt så tror jag att det är lönsamt för företaget eftersom då trivs arbetstagaren kanske bättre och de hålls kvar hos samma arbetsgivare längre än vad de annars kanske skulle göra.

För en person som arbetar på vid ett företag som inte har belöningsystem och får sen möjlighet att byta till ett företag som har belöningsystem så tror jag att det överväger så pass mycket att han byter. Fastän han kanske annars trivs väldigt bra hos den första arbetsgivaren. Så jag tror att det är viktigt att även de små företagen funderar på detta.

En annan sak som dessa arbetsgivare funderade över angående belöningsystem var att om arbetstagarna skulle börja stressjobba för att få så hög bonus som möjligt och sedan kanske de inte utförde ett bra arbete.

När jag frågade vilka belöningsystem som de eventuellt skulle kunna införa på arbetsplatsen så hade hela 41,7% eller 5 stycken företag funderat på att införa prestationslön. 33,3 % eller 4 stycken hade funderat på att införa resultatlön och 8,3 % eller 1 stycken på vinstutdelning. Sen fanns det också 16,7% eller 2 stycken företag som skulle införa någon form av prestationsbaserat belöningsystem men att de i nuläget ännu inte visste hurudan belöningsform som de skulle välja att införa till deras företag. Så där ser man ju lite samma mönster som med de som redan hade någon form av belöningsystem på arbetsplatsen.

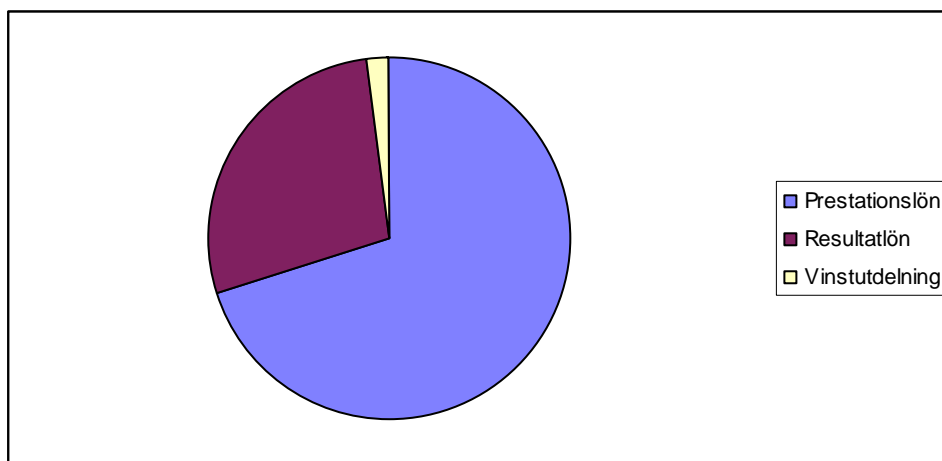


Diagram 4, visar fördelningen på belöningsystem som en del av företagen skulle kunna tänka sig att införa.

Det fanns några få arbetsgivare som aldrig har tänkt införa belöningssystem åt sina anställda. När jag frågade dem varför så tyckte de bara att de var så litet företag att det inte var lönsamt för dem eller så hade de annat som de belönade sina anställda med.

Det fanns två företag som så snart som möjligt skulle införa någon form av belöningssystem åt sina anställda, men att de ännu inte hade bestämt hurudan de skulle välja. Dessa företag hade runt 40 ó 50 anställda vardera och de hade bestämt att alla anställda skulle få belöningssystemet som de skulle välja.

Slutligen så frågade i min undersökning så frågade jag också av de företag som nyligen hade infört belöningssystem om de har märkt någon skillnad bland sina anställda, och i så fall hurudan skillnad har det blivit. Det var tre företag som hade infört belöningssystem under detta år, så jag valde att de fick berätta om eventuella skillnader hos arbetstagarna.

Företag nummer 1 och 2 så hade infört resultatlön i början av året respektive i början av sommaren, och de tyckte att arbetstagarna hade blivit mera effektiv och att det hade blivit mycket uppskattat bland dem. När jag frågade om kvalitén hade blivit bättre eller sämre i samband med belöningssystemet så var det ganska så oförändrat men att det absolut inte hade blivit sämre.

Det tredje företaget hade ganska så nyligen infört provisionslön, och de hade också infört åt alla. Det hade varit uppskattat bland arbetstagarna men att de ännu inte kunde säga om det hade blivit någon förändring eftersom det var så nyligen som de införde det. Men att de hoppas på att arbetarna jobbar mera effektivt och att även kvalitén skulle bli bättre i och med detta.

När jag började göra denna undersökning så var jag ganska så orolig att jag skulle få samma svar från alla jag frågade, och jag var också orolig att jag inte skulle få in just några svar alls. Att få någon som svarade har varit ganska så svårt, att bara få ihop 20 stycken så var ganska så kämpigt. Skulle ha velat ha

mycket mera men eftersom jag inte ville gå utanför Österbotten så fick jag nöja mig med dessa 20. Men jag är glad över variationen med svar som jag har fått in, det blev inte samma svar från alla och det är jag glad över.

7 Sammanfattning

Efter en hel del motgångar och problem med mitt lärdomsprov så är jag ändå ganska så nöjd med slutresultatet. Många gånger har jag bara velat börja om från början med något nytt och som skulle intressera mig mera. Men idag är jag nöjd över att jag kämpade vidare med detta och att jag nu är klar.

Prestationsbaserat belöningsystem tycker jag är viktigt på en arbetsplats, eftersom det gör att arbetstagarna känner sig uppskattade av sin arbetsgivare och det sporrar dem till att arbeta mera effektivt men att fortfarande utföra ett gott arbete. Men jag kan förstå företag som är lite fundersamma på att införa detta, speciellt om det är ett litet företag med få anställda.

Det är i allmänhet svårt att förutse alla effekter som kan uppstå av ett belöningsystem, både när det gäller hur systemet fungerar rent tekniskt och dess effekt på de anställda och på själva företaget. Det är också ofta komplicerat, av både juridiska och ekonomiska skäl, att ändra strukturen på ett belöningsystem. Därför är det viktigt att man från företagets sida bygger in flexibilitet i systemet som man väljer att införa i företaget.

(Smitt 2002, 85)

Jag har i mitt arbete inte alls tagit upp om hur företaget tar upp belöningsystem i sin bokföring, jag har heller inte tagit upp eventuella skatter eller avdrag som kan finnas. Utan jag har enbart koncentrerat mig på att ta upp allmänt om prestationsbaserat belöningsystem och några exempel på sådana. Sen så tycker jag att så här i efterhand så skulle jag kanske inte ha varit så envis med att bara hålla min undersökning inom Österbotten, utan när jag märkte att det var svårt att få in svar så skulle jag ha tagit hela Finland. Eller så skulle jag exempelvis ha tagit Österbotten och Nyland för att få in mera svar från undersökningen. Men jag är ändå nöjd över mina svar som jag fick in.

Man skulle kunna arbeta vidare med detta arbete, min tanke då är att man skulle kunna följa med ett större företag som planerar att införa prestationsbaserat belöningssystem. Hur det går till från början men planeringen och tills att allt är klart, och gärna då också lite hur förändringen bland arbetstagarna var innan och hur den blev efter att de införde prestationsbaserat belöningssystem.

Källförteckning

Elektroniska publikationer

Kavetuvos, Matti. 2010. [online] tillgänglig I form av www-dokument.

<URL:<http://www.omistajaonline.fi/svenska/magaziner/12004/matti-kavetvuos-asikt.aspx>>

Lähdevuori, Laura. 2010. [online] tillgänglig i form av www-dokument.

<URL:<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article407138.ece>>

Snellam Kenneth. 2003. [online] tillgänglig I form av www-dokument.

<URL:<http://www.labour.fi/ptkol.asp?KolumniID=32>>

2009. [online] tillgänging i form av www-dokument.

<URL:<http://www.personalekonomi.se/artikel/ackordslon.aspx>>

Suslin, Maja. 2006. [online] tillgänglig I form av www-dokument

<URL:http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta_om_loner_och_arbetstid/vinstdelning-och-resultatlon-skilda-saker_20742.html>

Nilsson, Kristina. 2011. [online] tillgänglig i form av www-

dokument.<URL:http://www.ifmetall.se/ifmetall/avd/content.nsf/aget?openagent&key=fas_3_sanker_motivationen_hos_deltagarna_1318502492665>

Ahlbaum, Per. 2006. [online] Tillgänglig i form av www-dokument.

<URL:<http://www.byggnads.se/Verksamhet/Loner/Lonesystem/>>

Aleite Escudero, Jaime. 2008 [online] tillgänglig i form av www-dokument.

<URL:http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopenguide%2Flon%2Fsatta_lon%2Fbeloningar>

Elander, Cecilia. 2010 [online] tillgänglig i form av www-dokument
<URL:<http://www.suntliv.nu/Amnen/Ledarskap-och-organisation/Artiklar-om-ledarskap-och-organisation/Beloningar-kan-minska-motivationen/>>

2011 [online] tillgänglig i form av www-dokument
<URL:<http://hbl.fi/opinion/lasares-brev/2011-11-08/wahlroos-arrogans-symptom-pa-hybris>>

2011 [online] tillgänglig i form av www-dokument
<URL:<http://svenska.yle.fi/nyheter/sok.php?id=222777&lookfor=&sokvariant=arkivet&advanced=yes&antal=10>>

Rydin, Matts. 2011 [online] tillgänglig i form av www-dokument
<URL:<http://www.av.se/teman/datorarbete/forebygg/arbetsorganisation/beloningssystem.aspx>>

Pål Carlsson. 2011 [online] tillgänglig i form av www-dokument <URL
<URL<http://newsroom.blinfo.se/resultatlon>>

2008 [online] tillgänglig i form av www-dokument
<URL<https://extras.csc.fi/ydw/svenska/personal.html>>

[online] tillgänglig i form av www-dokument <URL<http://epubl.ltu.se/1402-1773/2006/115/LTU-CUPP-06115-SE.pdf>>

Litteratur

Otala, Leenamajja 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY

Vartiainen, Matti 2005. Palkitseminen globaalissa suomessa. Upplaga 1. Helsingfors

Hulkko, Kiisa 2002. Toimiva tulospalkkaus. WSOY

Smitt, Raoul 2002. Belöningssystem ó nyckeln till framgång. upplaga 1:1. Stockholm

Tetra, Pakas. 2005. Belöningssystem och dess utformning i praktiken. Upplaga 2.

Sundberg, Lars 1998, Nyckeltalshandboken- en vägledning enligt ny och gammal redovisning. Uppsala

Ljungberg, Anders 2004. Processkartläggning och processbaserad mätning. Upplaga 1. Stockholm

Jakobsen, D.I. 1995. Hur moderna organisationer fungerar. Lund

Merchant, 2003. Management control system

Tompson, 1992. Strategy Formulation and Implementation ó tasks of the general manager

Arbeten utan egentlig författare

1991. Belöningar och belöningssystem. Stockholm

Bilaga 1

Undersökning

1. Antalet anställda?

2. Finns det prestationsbaserade belöningsystem inom företaget?

Ja

Nej, hoppa till fråga nr 6

3. Vilka belöningsystem finns det?

4. Har alla anställda möjlighet till dem?

Ja

Nej, vem har

5. Är det omtyckt bland arbetstagarna?

Ja

Nej

Ifall ni i ert företag inte har prestationsbaserade belöningsystem

6. Har ni tänkt införa prestationsbaserade belöningsystem?

Ja, vilka

Nej, varför inte

7. Vem kommer att ha möjlighet till dessa belöningar?

8. Om ni nyligen har infört detta för arbetstagarna, har ni märkt någon skillnad?

Ja, hur?

Nej

Tack för Er tid!