



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Ekonomistyrning

Höstterminen 2012

# Belöningsystem

En fallstudie om belöning och motivation inom två svenska storbanker

**Kandidatuppsats**

**Författare:**

Ibrahim Daghan 900422

Nerma Lalic 901201

**Handledare:**

Märta Hammarström

## Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Märta Hammarström för det råd och stöd som mottagits, samt vår seminariegrupp för de förbättringsförslag vi har tagit emot under studiens gång.

Vi vill rikta ett varmt tack till kontorschef Fredrik Olsson på Handelsbanken Göteborg samt till kontorschef Ulf Olofsson på Swedbank Alingsås som ställt upp på intervjuer.

Slutligen ett stort tack till respondenterna på Handelsbanken och Swedbank som ställt upp på enkätundersökningen.

Ibrahim Daghan & Nerma Lalic

Göteborg, 11 januari 2012

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 12**

**Författare:** Ibrahim Daghan och Nerma Lalic

**Handledare:** Märta Hammarström

**Titel:** Belöningsystem – en fallstudie om belöning och motivation inom två svenska storbanker

**Bakgrund och problem:** Belöningsystem används i dagsläget av de flesta organisationer. Genom att motivera de anställda får företaget ökad kvalitet, produktivitet och effektivitet. Därför är det av stor vikt för företag att använda sig av belöningsystem som stimulerar medarbetarna på rätt sätt och motiverar denna att jobba mot företagets uppsatta mål, målkongruens. Utformningen av belöningsystem är dock en av företagets svåraste frågor och det finns många problem som kan uppstå. Det intressanta är att se hur de undersökta fallföretagen har lyckats med sitt belöningsystem och vad som motiverar de anställda att arbeta mot målkongruens.

**Syfte:** Att undersöka om medarbetarna och ledare har samma uppfattning om hur medarbetarnas arbetsmotivation påverkas av det rådande belöningsystemet inom två svenska storbanker, samt vad som kan tänkas motivera de anställda att arbeta mot företagets mål och skapa en så kallad målkongruens.

**Avgränsning:** Vi kommer att avgränsa oss till styrinstrumentet belöningsystem. För att komplettera våra teorier kommer vi studera Handelsbankens samt Swedbanks sätt att hantera belöningsystem, samt undersöka de olika perspektiven som finns i bankerna. Dessa specifika perspektiv är ledningens uppfattningar av belöningsystemet, samt vilken uppfattning de anställda har.

**Metod:** Uppsatsen inleddes med en intervju med respektive chef från bankerna Handelsbanken och Swedbank för att bilda en uppfattning om syftet bakom de implementerade belöningssystemen i vardera bank. Därefter har enkätundersökning riktad till de anställda inom båda bankerna genomförts för att se hur belöningsystemet fungerar i verkligheten. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en teoretisk referensram om belöningsystem och dess verkliga funktionalitet inom en organisation.

**Resultat:** Handelsbanken använder sig av en vinstandelsstiftelse som belöningsystem som de kallar för Oktogonen. Denna ger utdelning då det går bra för banken och de anställda får utdelning när de går i pension. Swedbank använder sig även de av en vinstandelsstiftelse kallad Kopparmyntet. Deras anställda får ta ut sin belöning efter 5 år eller låta den ligga kvar. Detta tillsammans med hur prestationen mäts är de största skillnaderna mellan systemen. De anställda på Handelsbanken vill att den individuella prestationen ska mätas och anser inte att den personliga prestationen belönas rättvist, då företaget fokuserar på gruppens prestation. Swedbanks anställda är relativt nöjda men rådande belöningsystem men önskar fler grupp mål för att öka gemenskapen på arbetsplatsen.

**Slutsatser:** Det är inte enbart den monetära bonusen som är motivationshöjande i det arbetet. Fler motivations faktorer än belöningsystemet i sig är gemenskap på arbetsplatsen, ökat ansvarstagande, samt feedback för utförd prestation. För att öka motivationen hos personalen bör en blandning av alla dessa faktorer finnas.

**Förslag till vidare forskning:** Förslag till vidare forskning är utföra en djupare studie med flera olika banker och jämföra deras belöningsystem. En annan vinkling skulle kunna vara att endast ha med de anställdas perspektiv och gå djupare in i hur de på med olika sorters styrtekniker kan motiveras. Till sist skulle företag i olika typer av branscher kunna studeras för att se om de skiljer sig i utformandet av belöningsystem.

**Nyckelord:** Belöningsystem, motivation, anställda, chefer, bank



# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	2
<b>Sammanfattning</b> .....	3-4
<b>1 Introduktion</b>	
1.1 Bakgrund .....	7-8
<b>2 Problemdiskussion</b> .....	9-10
2.1 Frågeställning.....	11
<b>3 Syfte</b> .....	11
<b>4 Metod</b>	
4.1 Insamling av data.....	12
4.1.2 Tidigare uppsatser.....	12
4.2 Val av företag.....	13
4.3 Avgränsning .....	13
4.4 Kvalitativ Intervju.....	14
4.4.1 Strukturerad och semi-strukturerad.....	14
4.4.2 Val av kvalitativ intervju.....	14
4.4.3 Urval.....	14
4.4.4 Genomförande.....	15
4.5 Kvalitetsmått.....	15
4.5.1 Trovärdighet.....	15
4.5.2 Äkthet .....	15-16
4.6 Enkätundersökning.....	16-17
4.6.1 Urval.....	17
4.6.2 Genomförande .....	17
4.7 Kvalitetsmått.....	18
4.7.1 Bortfall .....	18
4.7.2 Reliabilitet.....	18
4.7.3 Validitet.....	18
4.8 Metodkritik.....	19
<b>5 Teori</b>	
5.1 Vad är belöningsystem?.....	20
5.2 Olika belöningsformer.....	20
5.2.1 Lön .....	20-21
5.2.2 Bonuslön.....	21

5.2.3 Vinstandelsstiftelse.....	22
5.3 Olika motivationsteorier.....	22
5.3.1 Maslows behovshierarki.....	22-23
5.3.2 Hertzbergs tvåfaktorsteori.....	23-24
5.3.3 Kognitiv teori.....	24
5.3.4 Förväntningsteori.....	24-25
5.3.5 Social motivationsteori.....	25
5.3.6 Arbetsmotivation.....	26
5.4 Belöningsystem som styrmedel.....	27
5.5 Individuellt eller gruppbaserat belöningsystem.....	27-28
5.6 Nackdelar med belöningsystem.....	28
<b>6 Empiri</b>	
6.1 Om handelsbanken.....	29
6.1.2 Syftet med belöningsystem enligt ledningen.....	29
6.1.3 Vinstandelsstiftelse – Oktogonen.....	29-30
6.1.4 Enkätresultat.....	31-33
6.1.5 Vad personalen anser om belöningsystem.....	34
6.1.6 För- och nackdelar med belöningsystem.....	35
6.2 Om Swedbank.....	36
6.2.1 Syftet med belöningsystem enligt ledningen.....	36
6.2.2 Resultatsandelsstiftelse – Kopparmynt.....	36-37
6.2.3 Enkätresultat.....	38-40
6.2.4 Vad personalen anser om belöningsystemet.....	41
6.2.5 För och Nack- delar med belöningsystemet enligt ledningen och personalen.....	41
<b>7 Analys</b>	
7.1 Belöningsystem.....	42-43
7.2. Belöningsformer.....	43-44
7.3. Motivationsteorin.....	44-46
<b>8 Slutsats.....</b>	<b>47</b>
<b>9 Referenser</b>	
9.1 Litteratur.....	48
9.2 Vetenskapliga artiklar.....	49
9.3 Muntliga källor.....	49
9.4 Internet.....	49
Bilaga 1 -- Enkätundersökningen.....	50
Bilaga 2 -- Intervju underlag.....	51

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

För att en organisation ska överleva måste vissa bakomliggande faktorer fungera. Personalen är idag den viktigaste faktorn i ett växande företag. Enligt Lindelöw är det de anställda som skapar produkten, löser problem, säkerställer verksamhetens överlevnad och genererar värde (Lindelöw, 2008). Då nyrekrytering medför stora kostnader för företag är det av stor vikt, för dess fortsatta utveckling, att rekrytering av personal med rätt kompetens sker och att sedan behålla dem med hjälp av motivation.

Genom att motivera de anställda får företaget ett önskvärt beteende som i sin tur kommer att resultera i ökad kvalitet, produktivitet och effektivitet. Därför är det av stor vikt för företag att använda sig av belöningsystem som stimulerar medarbetarna på rätt sätt och styr den anställdes beteende att jobba mot företagets uppsatta mål (Landström & Löwegren, 2009). Belöningsystem finns i dagsläget i de flesta organisationer, och är här för att stanna.

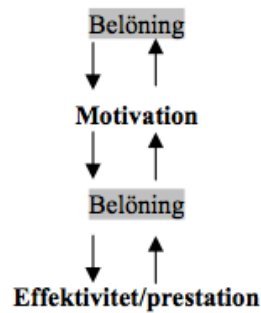
För att förstå hur belöningsystemen fungerar måste de bakomliggande faktorerna för vad som motiverar människor förklaras. Motivation förklaras enligt Weightman som *”ett inre tillstånd som får människor att arbeta för att uppnå vissa mål”* (Weightman 2004). Motivation är alltså viljan att utföra arbete för att nå ett visst resultat. Till exempel kan man ha ett mål att bli lärare eller ha ett mindre mål som att lära sig stå på händer. För att uppnå sitt mål måste man utföra en viss prestation som att gå en lärarutbildning eller öva sig till att kunna stå på händer. Varje prestation kräver motivation av olika grad, beroende på hur stort målet är eller hur gärna man vill uppnå det, (Jäghult, 2005).

För att de anställda ska känna sig motiverade att prestera måste de först trivas på arbetsplatsen. Enligt den amerikanska psykoanalytikern Maccoby, finns det fyra förutsättningar som måste uppfyllas för att arbetsmotivation ska kunna uppstå. Dessa faktorer är trygghet, deltagande, rättvisa, samt personlig utveckling. Med trygghet menas att känna sig trygg med sin anställning och känna att det råder säkerhet på arbetsplatsen. Deltagande innebär behovet av att ha ett visst inflytande på sin arbetssituation. Med rättvisa menas behovet att känna att alla på arbetsplatsen blir lika behandlade. Slutligen innebär personlig utveckling behovet av att kunna utveckla sina möjligheter på arbetsplatsen. Om dessa faktorer prioriteras kommer de anställda att trivas med sitt arbete, (Karlöf & Söderberg, 1991).

När man talar om motivation kopplas detta ord oftast samman med arbetstillfredsställelse och prestation. Figur 1, nedan visar kopplingen mellan dessa tre. Ett bra belöningsystem leder till ett positivt korrelations samband mellan dessa tre begrepp. Exempelvis kan man som anställd vara motiverad att söka sig till ett visst yrke, då man gärna vill arbeta inom den branschen, vilket leder till att man som anställd lägger ner extra mycket tid, energi och ansträngning på sitt arbete. Vilket i sin tur leder till att den anställdes chefer kommer att lägga märke till detta och tycka att den anställdes prestationer är goda. Prestationen är således en viktig förutsättning för befordran, vilket är en sorts belöning.

Tillfredsställelse i arbetet kan leda till ytterligare motivation att utföra ett bättre arbete, som i sin tur leder till att effektiviteten ökar. Belöningsarnas funktion är alltså en förstärkning av motivationen för att slutligen öka effektiviteten och nå företagets mål, (Svensson, Wilhelmson, 1988).

### Arbetsstillfredsställelse



Figur 1. Motivation och effektivitet. Svensson, Wilhelmson, 1988

Ordet belöning används i många olika sammanhang. Ur företags perspektiv används belöningar för att motivera och engagera anställda att utföra ett bättre arbete. Det finns många olika motiv till att belöna anställda. Det kan vara att få de anställda att prestera bättre, skapa trivsel/motivation för de anställda i grupp och för varje enskild anställd, behålla anställda med viktig kompetens inom företaget, belöna effektivitet, låta de anställda ha en påverkan på sin arbetssituation och få känna sig betydelsefulla (Jäghult, 2005).

På samma sätt kan man tillämpa denna förståelse på arbetsplatsen. Chefer och ledare vill motivera sina anställda att prestera så bra som möjligt för att nå företagets uppsatta mål, det vill säga uppnå målkongruens. Den anställde själv måste veta och förstå sina egna behov och beteenden på arbetsplatsen. Den viktigaste uppgiften för en ledare eller chef är att se till att varje anställd är tillräckligt motiverad. Detta sker bland annat vid anställningsprocessen där denne ska undersöka om personen är motiverad nog att jobba mot företagets mål, för den belöning som företaget erbjuder (Weightman, 2004).

## 2. Problemdiskussion

De flesta organisationer har någon form av mål. För att nå dessa mål krävs det att man styr organisationen i rätt riktning. Strävan efter större effektivitet, minskade kostnader samt högre försäljning är incitament till att införa belöningsystem (Smitt 2002).

Avsikten med belöningsystem är enligt Smitt att påverka de anställda och styra de i rätt riktning. Belöningar är grundläggande för att motivera de anställda att arbeta efter företagets strategi, vilket leder till målkongruens. Målkongruens innebär att organisationen och de anställda arbetar mot samma mål, trots att de anställda även har personliga behov som inte alltid stämmer överens med företaget i helhet (Anthony & Govindarajan 2007).

Styrningen kan ske på olika sätt och delas in i formella styrmedel, mindre formella styrmedel samt organisationsstruktur. Formella styrmedel är till exempel budgetering och resultatplanering. Bland mindre formella styrmedlen är företagskultur vanligt. Organisationsstruktur är när de anställda styrs med bland annat ansvar och motivation (Ax, C. Johansson, C & Kullvén, H, 2009). En populär typ av styrmedel är belöningsystem och förekommer inte minst inom banksektorn.

En vanlig missuppfattning när det kommer till banksektorns belöningsystem är att det ofta rör sig om direkt bonus till VD:n och chefer. Troligtvis är det så då det har förekommit många debatter i media angående stora bonusutdelningar till högre uppsatta inom ledningen, vid lågkonjunktur. De anställda anses vara den främsta resursen inom de flesta företag. Det är personalen som skapar produkten, genererar värde, löser problem och säkerställer verksamhetens överlevnad (Lindelöw, 2008).

Det råder idag hög konkurrens på arbetsmarknaden men från arbetsgivarens sida finns även en hård konkurrens om den kompetenta personalen (Jacobsen, 2010). Detta gör att arbetsgivaren har ett intresse att behålla personalen och måste därför se till att personalen trivs på sin arbetsplats. Dessutom innebär en hög personalomsättning även stora kostnader för företaget eftersom en nyrekrytering kostar både tid och pengar. För att de anställda ska känna sig motiverade kan företag locka med olika belöningar (Svensson, 2001).

Belöningar kan delas in i två delar, yttre motivation och inre motivation. Yttre motivation är av materiell karaktär och är kopplade till ekonomiska ersättningar eller förmåner som till exempel provision och bonus. I denna kategori ingår även prestige som till exempel större kontor, och bättre tjänstebil. Inre motivation är av immateriell karaktär där den inre tillfredsställelsen hos den anställde ökar. Inre belöningar handlar oftast om uppgiften och arbetet i sig. En inre belöning kan vara att kunna påverka sitt eget arbete eller känna sig delaktig i beslut som skall tas inom företaget (Jäghult, 2005).

Det lönar sig slutligen för företaget när de anställda är engagerade och motiverade, eftersom deras kostnader i samband med missnöje kommer att minskas, samtidigt som effektiviteten ökar. Kommunikation har därför blivit ett av de viktigaste verktygen med belöningsystem. Enligt Smitt finns inget belöningsystem som inte har kommunicerats (Smitt, 2002). Dessutom innebär en hög personalomsättning även stora kostnader för företaget eftersom en nyrekrytering kostar både tid och pengar. För att personalen ska känna sig motiverad kan företaget locka med olika belöningar och förmåner (Svensson, 2001).

Till vilken grad motiveras medarbetare av belöningsystem såsom bonusprogram eller andra förmåner som påverkar den anställdes ekonomi och endast genererar så kallade yttre belöningar? I boken *Myten om moroten* för författarna en intressant diskussion om att det inte är möjligt att verkligen motivera personal med yttre belöningar såsom ekonomisk ersättning och prestige. Detta för att det måste finnas en inre vilja om att göra ett bra arbete. De anställda måste fokusera på sin inre motivation för att långsiktigt ha en inverkan på sin prestationsförmåga. Därför menar författarna att ledningen inte ska motivera sina anställda utan istället leda de anställda till att utveckla sig själva och hitta meningen med arbetet (Boethius, S. & Ehdin, M. 2002).

Armstrong nämner även att vanligtvis har yttre motivation en omedelbar effekt men detta betyder inte att den effekten är hållbar på lång sikt. Inre motivation däremot är motsatsen och sker under en längre period, samtidigt som det tar en tid att märka effekten av den. Detta är den vanligaste kritiken för belöningsystem, att det inte förändrar det grundläggande negativa beteendet hos de anställda utan fungerar som en kortsiktig lösning (Armstrong, 2002).

Utformningen av belöningsystem är en av företagets svåraste frågor bland annat eftersom ett belöningsystem måste anpassas till verksamhetens aktuella situation och organisationens specifika behov.

Det finns en del problem som kan uppstå vid utformande av ett sämre belöningsystem. Bland annat får inte incitamentet till belöning ge upphov till negativa konsekvenser. Ett exempel på ett felaktigt incitament är hur anställda på SBAB uppmuntras att öka storleken på kundens lån, då detta för den anställda innebär ökad chans till bonus. Kunderna lockas alltså att ta högre lån än vad de egentligen tänkt vilket kan leda till missnöjdhet från kundernas sida. Sådana belöningsystem kan leda till onödigt risktagande för både banken och dess kunder (Internetkälla 3).

Här följer fler exempel på problem som kan uppstå belöning (Jäghult, 2005):

- monetär kompensation upplevs inte som en motivationsfaktor
- belöningen är för liten
- belöningen upplevs som onödig
- orättvisa, alla får inte belöning
- prestationen mäts på kort tid och stäms inte av under en längre period
- individuell belöning är motiverande för den enskilde men gynnar inte gruppen.

Utmaningen för företagen blir således att välja hur man vill motivera personal att arbeta mot målkongruens. Människor i olika positioner upplever belöningsystem på olika sätt och det finns olika uppfattningar om hur de borde utformas för att motivera individen. Det är nästintill omöjligt att utforma olika bonussystem utan det är chefens uppgift att hitta rätt person för rådande belöningsystem (Artikel 2). Det intressanta är att se vad de anställda har för uppfattning kring belöningsystem och vad som motiverar de anställda att arbeta mot målkongruens?

## 2.1 Frågeställningar

- ✦ Hur är belöningsystem utformade inom två svenska storbanker?
- ✦ Vad tycker de anställda om det implementerade belöningsystemet?
- ✦ Vad motiverar de anställda hos det undersökta företaget?

## 3. Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad de två olika fallföretagen har för belöningsystem och hur de är uppbyggda för att öka arbetsmotivationen. Vidare är syftet att ta reda på vad de anställda har för uppfattning om det rådande belöningsystemet, samt vad som ytterligare kan motivera dem att nå företagets uppsatta mål.

## 4. Metod

### 4.1 Insamling av data

Primärdata är förstahandsinformation, det vill säga information som samlas in av personen eller personerna som gör undersökningen. Vissa forskare nämner även att det finns sekundärdata men enligt de akademiska riktlinjer som universitetet förespråkar är detta i princip samma sak vilket vi därför utgår ifrån i denna studie. Vi använder oss således endast utav primärdata. Primärdata kan samlas in genom kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Det är information som har samlats in för att få underlag till att svara på frågeställningar som man sedan ska kunna dra slutsatser ifrån (Bryman & Bell (2005)).

Kvalitativa metoder avser undersökningssätt som intervjuer. Detta brukar oftast vara data som inte kan uttryckas i siffror eller generaliseras som till exempel beskrivningar av händelser och människor vad gäller både beteendemönster och betydelser. Kvantitativa metoder innebär att man undersöker specifika faktorer. Man jämför data från en stor grupp som svarat på exakt samma frågor, som till exempel enkätundersökningar. Som datainsamlingsmetod till denna studie har vi använt oss av primärdata i form av kvalitativa intervjuer med en chef från Handelsbanken och en chef från Swedbank, enkätundersökning som delades ut till de anställda på olika kontor i landet inom de två bankerna, samt teoretisk referensram i form av litteratur, vetenskapliga artiklar samt tidigare forskning. Detta har vi insamlat från universitetets bibliotek, stadsbiblioteket samt sökbaser på internet såsom *Google Scholar*. Vi har även sökt litteratur som handlar om motivation och belöningar i olika former (Bryman & Bell (2005)).

#### 4.1.2 Tidigare uppsatser

Belöningsystem är ett populärt område vid uppsatsskrivning och det finns många olika uppsatser på nätet. Vi visste att vi ville skriva om belöningsystem och ville försöka hitta en egen vinkling inom ämnet. Vi använde oss av sökmotorn Uppsatser.se där vi fann många träffar. Vi fann en intressant uppsats *Belöningsystem – en jämförelse mellan två svenska storbanker* av Emelie Eklöf och Anna Fridström. Under deras avsnitt *förslag till vidare forskning* hittade vi inspirationen att skriva om belöningsystemet inom två svenska storbanker vinklat från de anställdas perspektiv.

Andra uppsatser som vi tyckte var intressanta var bland annat *Belöningsystem - En studie om belöningar och motivation hos Handelsbanken* av Yosef Gebretsadkan och Natalie Sepúlveda Moradinassab, denna uppsats är skriven ur både ledningens och de anställdas perspektiv dock handlar den endast om en bank och vi tyckte det var intressant att jämföra två olika banker för att se om det kan skilja sig åt mellan olika bankkulturer. Vi har även hittat inspiration i uppsatsen *Belöning som motivationsdrivare - En jämförelse mellan två banker* av Marija Mladenovic och Lina Petersons . Även denna uppsats har inriktat sig på både ledning och de anställda och de har även använt sig av både enkäter och intervjuer. Dock ville vi särskilja oss genom att i vår studie huvudsakligen spegla de anställdas perspektiv.



## 4.2 Val av företag

De två företag vi har valt i vår undersökning är Handelsbanken och Swedbank. Detta för att vi tidigare hade en uppfattning om att deras belöningsystem såg olika ut. Den första banken vi valde var Handelsbanken, eftersom vi visste att de haft samma belöningsystem sedan långt tillbaka, och var ganska traditionella som bank. Därefter tyckte vi att det skulle vara intressant att jämföra den traditionella Handelsbanken med en mer modern bank med ett annat synsätt på belöningsystem. Swedbank valde vi för att även den är en av Sveriges största banker, samt att vi uppfattar den ha moderna egenskaper, dels utifrån hur media speglar bilden av banken men även utifrån våra egna erfarenheter om banken. Vi tyckte därför att det vore intressant att jämföra dessa två banker och se om det finns skillnader och likheter mellan deras synsätt på belöningsystem samt de anställdas uppfattning om hur effektivt belöningsystemet är.

## 4.3 Avgränsning

Det finns många olika styrinstrument företag kan använda sig av för att motivera sina anställda, och uppnå så kallad målkongruens. Vi har utifrån dessa valt att avgränsa oss till styrinstrumentet belöningsystem.

Vidare har vi valt att avgränsa studien till att studera bankbranschen då banker har rykte om sig att arbeta med belöning som motivationsmedel. I Sverige finns en rad olika banker som är verksamma. Vi har valt att undersöka två svenska storbanker, Handelsbanken och Swedbank, där chefer på två kontor från vardera bank valdes ut. Kontoren är belägna inom Göteborgsområdet. Anledningen till att dessa banker valdes är delvis för att de är två av Sveriges största och delvis för att de har olika organisationsstruktur.

Ytterligare valde vi att avgränsa vårt perspektiv genom att analysera utifrån de anställdas perspektiv och endast beröra chefernas åsikter genom intervjuer för att styrka eller förkasta det de anställda säger. Enkätundersökningarna har därför delats ut via mail till anställda på olika kontor inom de båda bankerna. Detta för att få en djupare inblick i de anställdas perspektiv. Då samma belöningsystem gäller för nästan alla Handelsbanken kontor respektive Swedbank kontor tyckte vi att det räckte med att endast intervjua belöningsansvarig på ett kontor vardera.

## **4.4 Kvalitativ Intervju**

### **4.4.1 Strukturerad och semi-strukturerad**

Det finns två olika sätt att strukturera en intervju på. Då intervjuaren i förväg fastställt en frågemall varefter intervjuaren ställer frågor är det en strukturerad intervju. Detta alternativ gör det enkelt att jämföra respondenternas svar, vid fler intervjuer. Den strukturerade intervjun sker i samma ordning oberoende av intervjuperson. Oftast består strukturerade intervjuer av slutna frågor med svarsalternativ (Bryman & Bell, 2005).

Semi-strukturerade intervjuer är något mer avslappnade i utförandet. Man använder sig av en frågemall men ändrar följderna av frågorna för att intervjun skall flyta på bättre. Även ytterligare frågor kan ställas för att öka förståelsen av svaren.

Det kan även vara en ostrukturerad intervju, vilket innebär att intervjuaren enbart har teman eller en uppsättning av allmänna frågeställningar och inte utgår efter någon speciell ordningsföljd (Bryman & Bell (2005).

### **4.4.2 Val av kvalitativ intervju**

Vi har valt att använda oss av en semi-strukturerad intervjumetod. För att kunna att jämföra svaren mellan våra respondenter kommer vi följa en frågemall där frågorna är likadana för de båda respondenterna. För att få ett bra flyt i intervjuerna kommer vi dock inte följa mallen till punkt och pricka, utan kommer att anpassa oss efter situationen. Kommer det upp oklarheter under intervjuens gång kommer vi ställa följdfrågor. Vi vill även att frågorna skall vara öppna för att få respondentens sanna svar och tankar, istället för att forma svar utifrån våra egna. Detta medför att svaren blir tydligare och mer äkta.

### **4.4.3 Urval**

#### **Handelsbanken**

Vi har valt att börja med en personlig intervju med Handelsbankens kontorschef Fredrik Olsson som sitter på kontoret i Göteborg Landala. För att få en klarhet i våra frågor har vi valt en kontorschef som har en koppling till företagets belöningsystem och som har relevant information om hur den är uppbyggd. Vi har dessutom haft ytterligare kontakt med Olsson efter intervjun genom e-mail för att få mer information. Olsson har arbetat som bland annat redovisningskonsult, revisor men arbetar nu på Handelsbanken som kontorschef i snart över två år. Som kontorschef har han ansvar att vara en ambitiös ledare, ansvarar för kunder samt för kontorets resultat. En av hans viktigaste uppgifter är att motivera personalen att sträva mot samma mål men också att värva nya kunder.

#### **Swedbank**

Vidare sökte vi kontakt med kontorschef Siv Olofsson på Swedbank Alingsås för att få en personlig intervju med henne. På grund av att de hade så mycket att göra fick vi en kort intervju med Ulf Olofsson istället som hade hand om just belöningsystem på kontoret och hade mer erfarenhet och dessutom bättre kunskap inom området. Ulf Olofsson är personalchef för Swedbank Alingsås. Han har tidigare jobbat som rådgivare och personaladministratör men är numera personalchef sedan år 2005. Olofsson har som uppgift att assistera kontorschefen, ge rådgivning för olika administrativa

ärenden, motivera personal, samt se efter arbetsmiljön.

#### 4.4.4 Genomförande

Studiens undersökningsmetod grundar sig på två intervjuer på två olika företag där en chef eller högre uppsatt person intervjuas. Anledningen till varför vi väljer att intervju en chef är för att vi vill få deras perspektiv kring uppfattningen av belöningsystem. Huvudsakligen vill vi undersöka hur de ansvariga för belöningsystemet tänkt att det ska fungera, och sedan se om det resulterat i det. Det sistnämnda genom att utföra en enkätundersökning som skall rikta sig mot de anställda för att få deras perspektiv på om belöningsystemet fungerar i praktiken som det var tänkt i teorin.

Intervjufrågorna används enbart till som mall, då vi kommer att försöka vara flexibla vid intervjutillfället och anpassa oss efter situationen. Detta för att få ut en så relevant data som möjligt. Sedan sammanställs intervjumaterialet. Därefter kommer en analys att göras utifrån de gjorda intervjuerna och i samband med relevant teori slutligen dra slutsatser.

#### 4.5 Kvalitetsmått

De två mest grundläggande kriterierna för bedömning av en kvalitativ undersökning är trovärdighet och äkthet. Dessa begrepp kan sedan delas in i delkriterier.

##### 4.5.1 Trovärdighet

Kvalitetsmättet trovärdighet kan delas in i fyra delkriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *möjlighet att bekräfta* (Bryman & Bell (2005)).

*Tillförlitlighet* kan beskrivas som studiens trovärdighet i läsarens ögon. För att få så tillförlitlig studie som möjligt ska den vara utformad efter de regler som finns. Det kan även vara bra att visa resultatet av studien för personerna som befinner sig i den verklighet som studerats. Detta för att säkerställa att forskaren har uppfattat situationen korrekt.

*Överförbarhet* menar att visa i hur stor utsträckning studiens resultat kan jämföras med andra situationer. Hur överförbar informationen i forskningen således är.

*Pålitlighet* innebär att en noga redogörelse av alla delar i studien utförs, vilket underlättar för kollegor och handledare att säkerställa studiens pålitlighet, det vill säga att de teoretiska slutsatserna är korrekta.

*Möjlighet att bekräfta* betyder att det inte alltid är möjligt att vara fullständigt objektiv vid forskning, utan forskaren försöker visa att denne agerar i god tro under studiens gång. Till exempel ska personliga åsikter inte påverka utförandet av slutsatserna (Bryman & Bell (2005)).

##### 4.5.2 Äkthet

Det andra grundläggande kriteriet är äkthet. Äkthet delas vidare in delkriterierna: *rättvis bild*, *pedagogisk autenticitet*, *ontologisk autenticitet*, *taktisk autenticitet*, samt *katalytisk autenticitet*.

*Rättvisande bild* menar att studien ger en tillräckligt rättvis bild av respondenternas olika åsikter och uppfattningar. *Pedagogisk autenticitet*, innebär att undersökningen bidragit till att forskarna fått en större insyn i hur personer i den studerade miljön upplever sin situation och händelser runt omkring de.

*Ontologisk autenticitet* handlar om respondenterna i studien, med hjälp av undersökningen, fått ökad förståelse för sin situation och miljö. *Taktisk autenticitet innebär* att undersökningen har hjälpt deltagarna i studien att vidta de åtgärder för att förändra sin situation. *Katalytisk autenticitet*, visar hur möjligt det är för deltagarna i studien att påverka sin situation med hjälp av undersökningen (Bryman & Bell (2005).

För att säkerställa kvalitén och trovärdigheten i vår studie kommer vi att följa de akademiska riktlinjer som universitetet förespråkar, samt de vetenskapliga metoder vi valt. Exempel på riktlinjer är de som finns i studieanvisningarna. Vi har naturligtvis även tagit hänsyn till de nämnda kvalitetsmåten i studien. Man vet dock sedan tidigare att vissa av måten är svårare att nå upp till än andra. Till exempel kan överförbarhet vara svårt att uppnå vid kvalitativa studier, dock är syftet med vår undersökning inte att generalisera resultatet som detta mått innebär, utan vi vill ha en djupare insikt i belöningsystemet för dessa två storbanker. Vi kommer även att vara självkritiska för att säkerställa att vi får en så objektiv bild av verkligheten som möjligt, och att inte personliga åsikter eller värderingar speglas i studien.

#### **4.6 Enkätundersökning**

Den viktigaste anledningen till att man använder kvantitativa metoder är enligt Holme och Solvang att metoden ständigt visar sig kunna träffa rätt när det gäller beskrivningar av olika samhällsliga förhållanden (Holme, I & Solvang, B, 1996).

Den primära anledningen till att vi valde att använda oss av kvantitativ metod är för att försäkra oss om att få en bredare uppfattning om hur de anställda på bankerna uppfattar belöningsystem. Istället för att intervjua ett fåtal anställda och sedan generalisera deras uppfattning på alla anställda inom bankerna, tyckte vi att det skulle vara bättre avspeglning på verkligheten om vi tog med så många anställda som möjligt i undersökningen.

Till grund för uppsatsen är en enkätundersökning vars urval omfattar 200 anställda, 100 stycken av dessa är anställda av Swedbank och 100 stycken är anställda av Handelsbanken. Vi fick sammanlagt 84 svarande på enkätundersökningen (33 från Swedbank och 51 från Handelsbanken). Enkäten (se bilaga 1) har en hög grad av standardisering vilket innebär att samma frågor ställs och dess ordningsföljd är densamma för alla respondenter. (Trost, J. 2007)

Struktureringsgraden är däremot något lägre då enkäten består av frågor med både strukturerade svar samt öppna frågor där de deltagande själva får formulera svar. (Trost, J. 2007).

Vi valde att ha med öppna frågor då detta medför en något djupare interaktion med respondenten. Som Patel och Bo nämner i boken *Forskningsmetodikens grunder*, uppfattas oftast de båda metoderna som oförenliga, vilket inte är fallet i verkligheten. Den rent kvalitativa metoden med enbart verbala analyser och den rent kvantitativa metoden med enbart statistiska analyser utgör varsin ända på en axel. Men huvuddelen av dagens forskning inom samhälls- och beteendevetenskap befinner sig någonstans mellan dessa två punkter (Patel, R. och Davidson, B. 2003). Därför anser vi att vår kvantitativa metod med hjälp av de öppna frågorna i enkätundersökningen har något kvalitativa inslag, eller rättare sagt inte är rent kvantitativ.

Frågorna handlar bland annat om de anställda förstått vilka mål företaget har, tycker de är rimliga eller orimliga samt hur de uppfattar belöning och om det skulle finnas andra motivationsfaktorer om kan vara lämpligare än de på banken.

Resultatet av enkätundersökningen redovisas senare under empiriavsnittet.

#### **4.6.1 Urval**

Vi ville ha ett så brett urval som möjligt och hade som grundtanke att skicka enkäten till samtliga anställda inom fallföretagen. Detta var dock inte möjligt då vi inte hade tillgång till samtliga mail adresser. Vi sökte upp de anställda på bankernas lokala hemsidor och fick på sätt tillgång till en del mailadresser. Vi kontaktade anställda med olika bakgrund i företaget och på olika bankkontor runtom i landet. Vi ville ha en så stor mångfald som möjligt för att inte positionen i företaget skulle ha en påverkan på svaren. Till exempel kontaktade vi anställda på telefonbanken, kundtjänst, lånehandläggare med flera. Vidare användes ett icke slumpmässigt urval där strategiskt urval tillämpades. Detta då vi strategiskt valt att kontakta anställda och inte ledningen samt endast anställda inom Swedbank och Handelsbanken.

#### **4.6.2 Genomförande**

I denna undersökning har författarna använt sig av en webbenkät. Detta då det medför en stor bekvämlighet vid insamling och sammanställning av resultatet. Webbenkäten som användes var SurveyMonkey (se bilaga1). Vi sökte upp de anställda på bankernas lokala hemsidor och fick på sätt tillgång till deras mailadresser. För att få en så hög validitet som möjligt testades enkäterna innan utskick på ett antal personer för att försäkra oss om att innehållet var lättförståeligt och relevant. Därefter skickade vi ut ett mail till samtliga respondenter via webbenkäten. Alla svar behandlades anonymt genom hela undersökningen. Inga namn eller andra uppgifter som skulle kunna identifiera respondenten efterfrågades. Som tidigare nämnt delades det totalt ut 200 enkäter varav 84 besvarades.

## 4.7 Kvalitetsmått

När man genomför en vetenskaplig kvantitativ studie är det viktigt att studiens tillförlitlighet säkerställs. Därför behandlas bortfall, validitet och reliabilitet i detta stycke.

### 4.7.1 Bortfall

Bortfall delas in i två grupper. Internt bortfall är när en respondent inte har besvarat en eller flera av de ställda frågorna. Externt bortfall innebär att respondenten inte alls svarat på enkäten, vilket leder till ett bortfall i det totala urvalet. Externt bortfall leder till att observationsmaterialet blir mindre än än vad det ursprungligen var tänkt, vilket minskar representativiteten i de återstående svaren i undersökningen (Trost, J. (2007) Enkätboken). Denna undersökning innehöll inga interna bortfall. Det var totalt 116 externa bortfall.

På en total population bestående av 200 anställda med ett bortfall på 116 ger en svarsfrekvens på 29 % vilket är en någorlunda svag svarsfrekvens då de flesta undersökningar har en frekvens mellan 50-75%. Dock nämner Trost även att det via mail kontakt kan vara svårare att få en högre svarsfrekvens än vid personlig kontakt (Trost, J, 2007).

### 4.7.2 Reliabilitet

Enligt Thurén innebär en hög reliabilitet att mätningarna i en undersökning är korrekt utförda. I den kvantitativa metoden är grunden till reliabiliteten att urvalet är representativt för populationen. Skulle en ny undersökning med samma metod utföras och få samma resultat är reliabiliteten hög.

Tack vare enkelheten i enkäten har missförstånd undvikits vilket leder till att undersökningen utfördes på ett mer tillförlitligt sätt. Det är dock ändå svårt att avgöra hur de anställda tolkat de öppna frågorna. Att chefen inte hade någon inblandning i enkätundersökningen kan ha haft en positiv inverkan på respondenterna att svara sanningsenligt.

### 4.7.3 Validitet

Enligt Thuren innebär validitet att det som har undersökts i en studie är det man avsåg att undersöka och inget annat (Thurén, 2007). Till exempel utförde man på 1800-talet mätningar på människors skallar för att bedöma intelligens. Detta gjordes på ett korrekt sätt och undersökningen hade en hög reliabilitet. Dock vet vi att skallens storlek inte har någonting att göra med intelligens och undersökningarna saknade alltså validitet (Thurén, 2007).

Vi anser att studien har en hög validitet då frågorna i enkätundersökningen är utformade på ett sätt som mäter det som vi i undersökningen avser att mäta vilket innebär en hög validitet. Om frågorna skulle ha varit felformulerade och inte mäta rätt begrepp skulle studien ha haft lägre validitet. För att öka validiteten ytterligare har vi testat enkäterna och intervjufrågorna på ett antal personer innan de användes.

Dessutom har samtliga respondenter själva fått välja om de skall delta i studien och inga frågor har varit tvingande, vilket betyder att de själva haft möjlighet att välja om de skall svara på en fråga eller inte, vilket främjar att de själva har fått avgöra deras grad av medverkan. Dessutom har anonymitet förekommit genom hela undersökningen vilket ger ökade incitament att svara

sanningsenligt.

#### **4.8 Metodkritik**

Det finns risk för att respondenterna inte helt talar sanning vid genomförandet av enkätundersökningen, då detta kan vara ett känsligt ämne. Tack vare att anonymitet finns anser vi att detta problem har reducerats i vår uppsats då respondenterna känner sig tryggare att ge sanningsenliga svar i intervjun. Detta är en fördel då det kan öka trovärdigheten genom att mer ärliga svar ges. Det kan dock finnas nackdelar med anonyma respondenter, en sådan är att läsaren inte kan undersöka källan vilket kan sänka trovärdigheten hos läsaren (Jacobsen, 2002). Vad gäller trovärdigheten från Handelsbankens respondent anser vi att den är hög, då Handelsbanken som sådan är väldigt öppen med hur deras belöningsystem ser ut eftersom det är så starkt förankrat i bankens företagskultur. Swedbank däremot är inte lika öppen om sitt belöningsystem och därför råder det osäkerhet kring respondenternas svar.

Vidare vill vi påpeka att vi endast intervjuat chefer från två bankkontor medan enkätundersökningen delats ut till anställda runtom hela landet. Som vi i studiens senare skede märkt verkar Swedbank inte ha samma bonussystem på alla sina kontor, vilket Handelsbanken har. Efter att ha tittat på andra uppsatser som behandlat belöningsystem inom Swedbank har vi märkt att vissa kontor har individuella mål medan andra verkar ha helt annorlunda belöningsystem. Detta sänker generellt validiteten i vår studie, som är baserad på två kontor men anställda från hela Sverige.

## 5. Teori

### 5.1 Vad är belöningsystem?

Belöningsystem har många olika definitioner. Inom psykologi definieras det som *moroten*, något man hela tiden strävar efter. Belöningsystem inom ekonomiskt perspektiv har en annan betydelse. Ibland kallas den för bonus dock sträcker det sig betydligt längre än så. Inom det ekonomiska perspektivet kan man säga att belöningsystem fungerar genom att tilldela belöningar till den anställda eller en grupp anställda när deras beteende sammanfaller med organisationens mål.

Belöningar styr den anställdes beteende, och det som styr resultatet i företaget är beroende på vilka handlingar som belönas. Som utgångspunkt använder sig företag oftast av olika resultatmått eller prestationer. Detta avgör belöningsfaktorn som de anställda tilldelas. (Samuelson, 2004). Prestationer kan vara så kallade individuella prestationer eller team prestationer, vilket innebär att man uppnår mått eller prestationer i grupp (Arvidsson, 2004).

Belöningsystem bidrar inte enbart till att motivera, rekrytera och behålla sin personal. Den hjälper även till att klargöra vissa aspekter av företaget, som exempelvis hur företagets struktur ser ut, vilka som har kontroll över företaget, vad är den önskvärda fördelningen mellan fast och rörlig lön samt hur skapar företaget värde för aktieägarna.

Att införa belöningsystem kräver en stor kommunikation, analys samt planering. Målet i slutändan är att få ut information så snabbt som möjligt över organisationen för att belöningsystemet ska ha en effekt (Arvidsson, 2004).

### 5.2 Olika belöningsformer

Belöning finns tre olika former: monetära belöningar, icke monetära och ägarandel. Monetär belöning är exempelvis löner, pension samt bonus. De icke monetära belöningsformerna är inre belöningar som till exempel givande arbetsuppgifter och befordran som innebär högre lön men även kännedom. Ägarandel har med aktiers viktiga funktion att göra, ju högre avkastning ju mer belöning får man.

#### 5.2.1 Lön

Löner är den främsta motivationsfaktorn, speciellt i Sverige där jämlikhet och rättvisa blir allt viktigare. Olika lönetyper används inom olika sorters företag men de vanligaste är tidslön, fast lön samt gruppavtal.

Tidslön bestäms av hur mycket den anställda har arbetat, fast lön är avtalade mellan arbetsgivare och den anställda för en månads arbete. Inom detaljhandel kan det uppstå gruppavtal som innebär att den anställda har en fast lön plus ett rörligt prestationstillägg som är beroende av arbetsgruppens prestation och resultat (Samuelson, 2004). Tanken med lön är att man förhandlar om den i förväg, vid anställningens start, men prestation är något som tillkommer i efterhand. Det är just prestationen som får personalen att vara motiverade (Arvidsson, 2004). Vidare finns det tre olika och viktiga



löneformer som man ska beakta på arbetsmarknaden.

*Individuell lönesättning* innebär att man får en utbetald lön och en ersättning som går efter den anställdes kontrakt och bygger på individens uppnådda resultat. I denna lönesättning ligger en stor vikt på den anställdes prestation och kompetens. Det är viktigt att företagsledningen skapar en lönebildning som ger motivation och engagemang hos de anställda för att företaget långsikt ska uppnå ett bra resultat. Det är ytterst viktigt att få med alla anställda i samma riktning och mål för annars finns risken att de anställda individuellt börjar arbeta mot sitt egna mål och inte tar hänsyn till företagets mål (Arvidsson, 2004).

*Resultatlön* baseras på hur bra du säljer en viss produkt, tjänst eller hur många enheter du producerar. Inom denna lönebildning kan lönen även baseras på en grupps prestation och inte bara den individuella prestationen. Inom denna löneform finns risken att lönen varierar kraftigt för en anställd, man har således ingen stabil lön för varje månad (Arvidsson, 2004). Inom resultatlön uppstår en så kallad tantiem som kortfattat kan förklaras som en belöning i form av ett lönetillägg. Den brukar beräknas i förväg av ett bestämt resultat som exempelvis kan vara en andel av vinsten eller omsättningen. Tantiem är vanligast bland högt uppsatta personer som VD:n och styrelseledamöter (Samuelson, 2004). Tanken med resultatlön är att företagsledningen ska utforma mål eller krav, som den anställda ska utföra och sedan få betalt efter presentationen (Arvidsson, 2004). Denna belöningsform brukar vardagligt kallas för provision.

### **5.2.2 Bonuslön**

Bonus är en slags gottgörelse eller belöning för en utförd prestation. Det kan också vara belöning för en prestation som utförts utöver arbetsuppgifterna. Att använda bonus inom lön bidrar till att motivera och belöna de anställda. Bonus varierar beroende på vilken position den anställda har. Företagsledning tar ofta ut sin bonus från förra årets resultat medan en försäljare får sin bonus från försäljningspresentation. Bonuslön kan delas upp i två huvudgrupper: individuell bonuslön och kollektiv bonuslön (Samuelson, 2004).

*Individuell bonuslön* är troligen den äldsta typen av belöningsystem. Utgångspunkten är att olika individers presentation påverkar hur stor bonus som utdelas. För en försäljare är detta en viktig del för att man kan få en stor ersättning om man gör bra ifrån sig. En av fördelarna med bonuslön är att man kan motivera personalen att uppnå försäljningsmål eller resultatmål på kort sikt. En annan fördel är att det är lätt att beräkna den individuella presentationen hos de anställda (Samuelson, 2004).

*Kollektiv bonuslön* är en sorts bonus som utdelas en grupp gemensamt, det vill säga gruppens gemensamma presentation. Denna typen av bonuslön brukar användas i tillväxtföretag där arbetsuppgiften oftast är gruppvisa och där de anställda därför är beroende av varandra. Genom att använda kollektiv bonus får medarbetarna i gruppen bättre ansvar och lojaliteten i gruppen förstärks. Man sammanför alla anställda vilket leder till bättre samarbetsförmåga och som därigenom kan leda till bättre resultat för företaget. Kollektiv bonus har genom historien visat sig ha

en positiv inverkan på effektiviteten (Samuelson, 2004).

### 5.2.3 Vinstandelsstiftelse

Detta belöningsystem bildades 1973 av Jan Wallander som var dåvarande VD för Handelsbanken. Vinstandelsstiftelser är ett system som belönar de anställdas gemensamma arbetsinsatser efter ett visst tjänsteår då varje anställd har rätt till en viss del av förmögenheten. Vinstandelsstiftelsen har en egen förmögenhet och förvaltning var en del av företagets vinst avsätts, och har som mål att förvalta vinsten till de anställda (Samuelson 2004).

Syftet med detta belöningsystem är att skapa en rättvis bild för alla anställda i företaget och tanken är att de anställda ska få bättre motivation och lojaliteten ska öka gentemot företaget. På detta sätt blir de anställda mer engagerade i företagets resultat och alla anställda behandlas lika.

Förutom att de anställda får ekonomiska förmåner av ett bra resultat i företaget, kan en stiftelse ge de anställda ett kollektivt ägande och inflytande i företaget (Samuelson 2004).

Denna sort av belöning används för att de anställdas kollektiva arbetsinsats ska belönas. Hur mycket varje anställd får beror på prestation, antal arbetstimmar och antal aktiva år inom företaget. Det är olika från företag till företag när det gäller mängden ersättning (Samuelson 2004).

## 5.3 Olika motivationsteorier

Ett sätt att få de anställda involverade och motivera de att behålla sitt positiva beteende är att se på vad deras behov är och tillfredsställa dem. Det finns en hel del olika motivationsteorier, men bland de mest kända finns *Maslows behovshierarki* och *Hertzbergs tvåfaktorsteori*, (Karlöf & Söderberg, 1991). Dessa två teorier har samma utgångspunkt vilket är antagandet att alla människor delar samma grundbehov. De skiljer sig däremot när det gäller vilka behov som motiverar människors beteenden. Enligt dessa teorier kan ledare påverka sina anställda att bete sig på ett önskvärt sätt och även förstärka önskvärt beteende genom att identifiera och tillfredsställa deras behov.

### 5.3.1 Maslows behovshierarki

Enligt Maslow finns det fem olika behov som driver människor: de basala fysiska behoven, trygghetsbehov, att känna gemenskap med andra människor, behovet av självkänsla och behovet av självförverkligande.

Maslow har utformat en modell som består av olika nivåer (se Figur 2). Detta är människans olika behov. Beroende på vilket behov personen försöker tillfredsställa, kan man förstå dennes beteende och därmed även påverka detta. Behoven på de lägre nivåerna i hierarkin måste ha tillfredsställts innan behoven på de högre nivåerna kan användas som motivation. Ledare som vill använda sig av denna modell måste först veta var i hierarkin den anställda befinner sig innan man försöker motivera de anställda med högre behov som till exempel självkänsla. Det är vanligt att chefen

misstar sig för var han tror att den anställde befinner sig, och var den anställde egentligen befinner sig (Huges, Ginnett, Curphy, 2002).

Figuren nedan visar de olika behoven som en individ har. Maslow menar att man kan förstå en individs beteende utifrån vilket behov i hierarkin denne försöker tillfredsställa. Behoven på de lägre nivåerna i hierarkin måste ha tillfredsställts innan behoven på de högre nivåerna kan användas som motivation. För att cheferna sedan ska kunna implementera Maslows teori måste denne veta var i hierarkin deras anställda befinner sig och se till att de lägre behoven i hierarkin har blivit tillfredsställda innan de försöker motivera de anställda med högre behov som till exempel självförverkligande. Det kan även förekomma misstolkning om var chefen tror att en anställd befinner sig i hierarkin mot var den anställde faktiskt befinner sig, vilket leder till förgäves ansträngningar.



Figur 2. Maslows behovshierarki

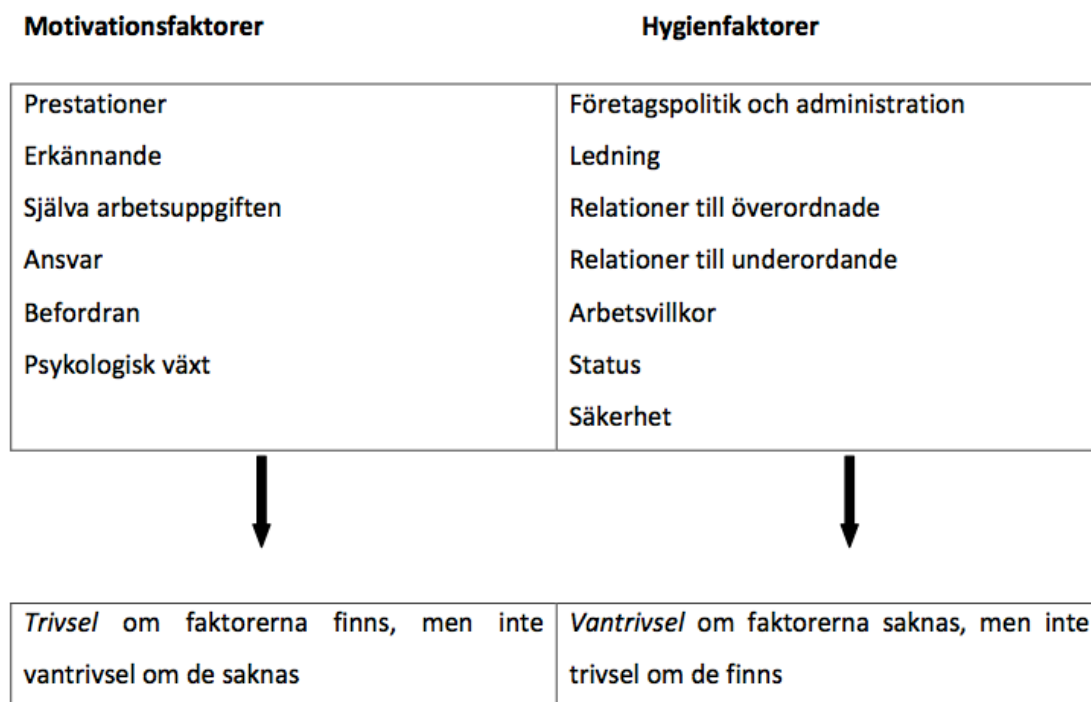
### 5.3.2 Hertzbergs tvåfaktorsteori

Teori utvecklades genom Hertzberg utförde intervjuer med anställda på olika företag. Anledningen var att han ville ta reda på vad som tillfredställde de anställda på deras arbetsplatser.

Inom Hertzbergs tvåfaktorsteori talar man om olika faktorer som antingen leder till motivation eller vantrivsel. De faktorer som kunde leda till ökad tillfredsställelse kallas för *motivatorer* och kan vara arbetet i sig, erkännande, prestation, ansvar, samt möjlighet till utveckling. De faktorer som ledde till vantrivsel kallas för *hygienfaktorer* och kan vara arbetsvillkor, relationer till kollegor, säkerhet, status (se figur 3).

Herzbergs menade att motivationen inte ökade om chefen försökte förändra hygienfaktorerna. Det visade sig istället att nyckeln till att förbättra medarbetarnas prestationer, enligt hans teori, var att hålla hygienfaktorerna på en acceptabel nivå och istället fokusera på att öka motivatorerna så

mycket som möjligt, (Huges, Ginnett, Curphy, 2002).



Figur 3. Hertzbergs tvåfaktorsteori, (Bruzelius och Skärvad, 2011).

### 5.3.3 Kognitiv teori

Kallas även för *kognitivism* och innebär att man lägger en stor vikt på en individs tankar. Enligt teorin finns det två olika sorters tankar: individens tankar om sig själv och individens tankar om omgivningen. En individ kan genom att observera sina handlingar lära sig om hur de själva styrs av yttre eller inre motivation. Den som styrs av yttre motivation letar efter belöningar som lön, status och kännedom medan den som styrs av inre motivation söker mer efter inre drivkrafter som till exempel att söka utmaningar för att förstå och på så vis lära sig. Människan har enligt kognitiv teori ett behov av att strukturera världen omkring sig för att kunna bedöma och planera sina handlingar (Samuelson 2004).

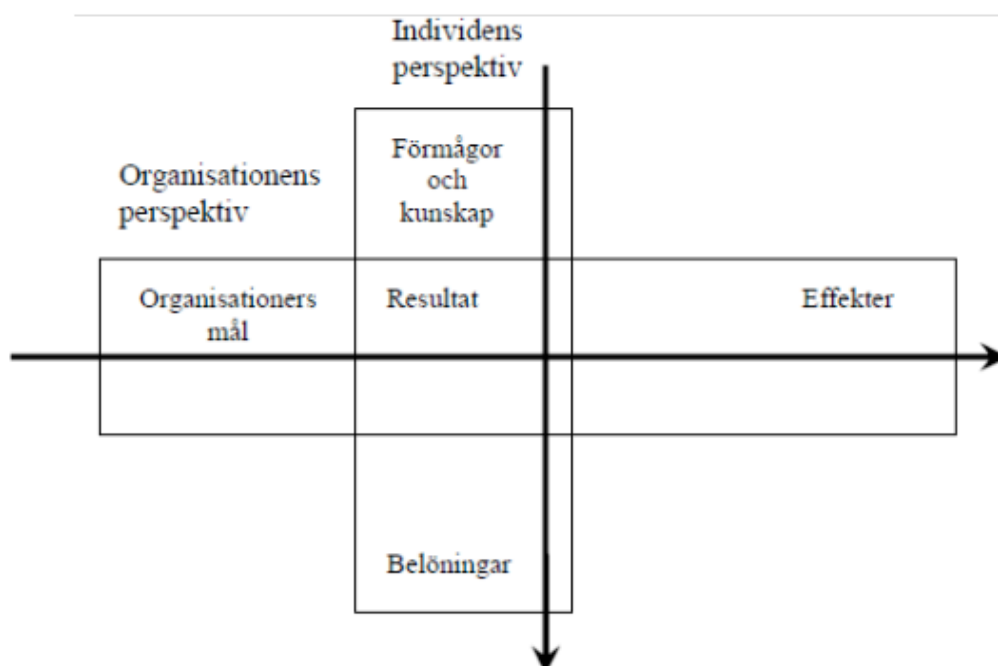
### 5.3.4 Förväntningsteori

Är en annan kognitiv teori som består av viktiga variabler. Dessa variabler är: *motivationsstyrka*, *personlighet*, *kompetens* samt *rolluppfattning* och är viktiga för att en individ ska ha en bra arbetsprestation inom företaget. Teorin menar att de anställdas motivation och handlingar skall vara relaterade till företagets mål för att de ska ha förståelse för hur företaget fungerar och vad som krävs från dem. Finns förståelse och ett samband mellan en individ och ett företag kan ledning mycket lättare styra och motivera sina anställda och dessutom begripa varför en individ handlar på ett visst

sätt, (Samuelson, 2004).

Inom förväntningsteorin finns det två typer av förväntningar, det ena är handlingskonsekvens som innebär att individen har förväntningar att efter en viss handling skall han få en viss belöning eller bestraffning. Individen upplever då ett samband mellan varje handling och dess konsekvenser som kan antingen vara belöning eller bestraffning.

Den andra typen av förväntningar är ansträngningskonsekvens som innebär att en anställd har förväntningar att efter varje arbetsprestation skall man ha antingen lyckats eller inte lyckats. Man kan inte stå i mitten av lyckats eller inte lyckats för att en anställd kan få uppfattningen att man inte har gjort någon nytta för företaget (Samuelson, 2004).



*Förväntningsteori  
(Kaplan & Atkinson, s 674) (Samuelson 2004:144 "Controllerhandboken")*

Enligt Kaplan och Atkinson kan företags belöningsystem tillämpas genom förväntningsteorin. Belöningen skall ges utöver individens prestation, förmåga samt kunskap att se över organisationens mål. På så sätt kan ledningen bättre förstå länken mellan resultat och belöning (Samuelson, 2004).

### 5.3.5 Social motivationsteori

Den sociala motivationsteorin handlar om gruppåverkan och individens uppfattning i förhållande till andra individer i omgivningen.

Samuelson menar att det finns en stark rättvisetradition i Sverige. Om dessa teorier används i företag, skulle det betyda att företagsledningen fokuserar sig på sociala förlopp som existerar. Målet är att få individerna att uppfatta arbetsförhållandena och miljön på ett rättvist sätt. Nivån på belöningarna som till exempel bonus till högre chefer och anställda ska hållas inom rimliga gränser för att inte skapa konflikt som påverkar motivationen hos de anställda negativt (Samuelson, 2004).

### 5.3.6 Arbetsmotivation

Arbetsmotivation innebär enligt Samuelson att motivationen är en uppgörelse mellan vad individen vill få ut av sitt arbete, samt vad arbetet egentligen innebär i praktiken. Då individen upplever sina arbetsuppgifter som intressanta, samt när individen belönas och när det finns möjlighet till utveckling är motivationen som störst. Motivation och materiella belöningar kopplas ibland felaktigt samman men är egentligen oberoende av varandra.

Följande faktorer påverkar individens arbetsmotivation: arbetsklimat, ledarskap, kundkontakt, ägarförhållanden samt utvecklingsförhållanden. Företaget måste ta hänsyn till många faktorer, för att motivera sin personal till att arbeta. Forskning visar dock att det lönar sig för företag, att fokusera sig på motivationsskapande åtgärder.

Enligt Schous analys visar det sig att det finns dolda motivationssystem som innebär att företagsledningen belönar fel personer. Ledningen tror att vissa arbetsprestationer belönas men i praktiken ser det annorlunda ut. Organisationer belönar sina duktiga anställda med fler arbetsuppgifter istället för att ökad lön eller befordran.

Enligt denna motivationsforskning är det viktigt att föra en noggrann analys av vilka prestationer som belönas i praktiken (Samuelson, 2004).

Genom att svara på vad som får människor att ställa upp på kollektiva mål har man försökt hitta nyckeln till hur man motiverar människor. Det man har kommit fram till är att det finns mänskliga drivkrafter av fyra slag: tvång, materiella belöningar, inneboende belöningar och normativa belöningar.

*Tvång* är när man tvingar en anställd att utföra en prestation mot sin vilja. Tvång har funnits i flera hundra år och har prövats inom många områden.

*Materiella belöningar* kan vara lön och förmåner. För de anställda behöver inte alltid lönen alltid vara den viktigaste faktorn.

*Inneboende belöningar* är belöningen som bidrar med en inre känsla av fullbordan. Det vill säga när en individ stimuleras efter att man har utfört en arbetsuppgift eller uppnått ett visst mål.

*Normativa belöningar* delas in i två delar, dels anställda som är sociala av sig och utför något som chefen vill. Den andra delen är individer som betar sig enligt sina ideal (Karlöf & Söderberg, 1991).

## 5.4 Belöningsystem som styrmedel

Att ha belöningsystem som styrmedel har som syfte att skapa motivation hos de anställda att ge en effektivitet i verksamheten. Det är viktigt att anställda och verksamheten har samma mål och förutsättningar för att få den bästa effekten. Genom att ha belöningsystem skall individen utföra sitt arbete så att verksamhetens mål uppnås. Genom att använda belöningsystem kan detta mål och förutsättningar uppnås och belöningsystem fungerar enbart om medarbetarna känner sig meningsfulla och motiverade (Samuelson, 2004). Enligt Arvidsson har anställda en strävan att bli respekterade, få kännedom och bli motiverade vilket fås genom en bra ledare. De anställda ska känna att de har frihet att själva bestämma sina uppgifter (Arvidsson, 2004).

Man ska inte heller sätta för mycket press på sina anställda då det kan leda till sämre prestation, missnöje samt ibland även utbrändhet bland personalen. Det är viktigt för ledningen att lära känna sina anställda och veta var deras gräns för stimulans går. Om ledningen känner till denna gräns kan företaget på lång sikt förbättra sitt resultat genom att motivera de anställda utan att överskrida denna gräns, samtidigt som man tilldelar tillräckligt med stimulans för att personalen ska prestera bättre. Motivation och prestation hos den anställde påverkas således av i hur stor utsträckning denne stimuleras men samtidigt ska ledningen inte ha för mycket tryck på de anställda (Artikel 3).

För att belöningsystem ska fungera fullt ut gäller det att alla anställda upplever det som meningsfullt och motiverande. Detta betyder att den anställda skall vara motiverad att möjligen få en belöning och inte känna rädsla över att få bestraffning (Anthony & Govindrajana 2004).

## 5.5 Individuellt eller gruppbaserat belöningsystem

Ett av de svåraste besluten man får ta inom belöningsystem är hur bör belöningar baseras? Ska det vara individuella eller gruppbaserade prestationer?

En nackdel med gruppbelöningar är att det leder till att individen tappar motivationen och tappar förståelsen av hur den egna insatsen bidrar till prestationen. I detta fall uppstår så kallad Freerider problemet eller ”snål skjuts” som innebär att en individ blir skyddad av gruppens prestation och får belöning så länge gruppen får bra resultat även om individen inte har bidragit med någon större prestation, (Samuelson, 2004). Ett annat problem som uppstår inom gruppbelöningar är att en individ som presterar bra och gör det mesta inom gruppen kan välja att gå till konkurrenterna med individ inriktad belöning istället.

Fördelen är att alla i gruppen jobbar mot samma mål och idé vilket leder till att man får en mer teamkänsla och man börjar motivera och hjälpa varandra för att uppnå resultaten.

Nackdelen med individuella prestationer är att de anställda kan bli för inriktade på sina egna mål vilket kan leda till själviskhet och egoism som utesluter teamkänslan. Detta resulterar i att både de anställda samt ledningen blir lidande, då företagets mål försummas vilket slutligen leder till kollaps. Inom individuell belöning bör man tänka på att inte favorisera eller diskriminera medarbetare då denna känsla hos en anställd ofta kan leda till att denne känner sig kränkt och slutar arbeta hos

företaget (Merchant & Van der Stede, 2007).

Det bästa sättet för ett företag är att kombinera både en grups samt de individuella prestationer för gruppmedlemmarna för att få en rättvis bild av det hela. Detta löser även de flesta problem som uppstår när bara ett av alternativen används. Processen går till genom att hela gruppens prestation först mäts och sedan beslutar om de ska få belöning eller inte. Om gruppen ska få belöning går man sedan djupare in genom att mäta de olika individernas prestation i gruppen, och se vem som har gjort mest och vem som har haft den bästa påverkan. På så sätt leder det till att individer som har gjort mest får mer belöning än den som inte har gjort mycket. Detta leder också till att individer som inte gör mycket anstränger sig mer i framtiden och individer som har gjort mycket motiveras ännu mer och man slipper förlora de till sina konkurrenter (Merchant & Van der Stede, 2007).

## **5.6 Nackdelar med belöningssystem**

Om belöningssystem inte tar hänsyn till hur individen helst vill bli belönad kan det få negativa konsekvenser. Detta kan leda till att den anställde tappar motivationen att utföra sin arbetsuppgift vilket samtidigt leder till att företaget får ett försämrat resultat (Arvidsson, 2004).

Att hålla koll på sina finansiella kostnader är viktigt speciellt under konkurrens då det kan leda till konkurs. Vidare leder detta till att alla förlorar sina jobb på grund av att man inte har haft kontroll över sina kostnader. I detta skede är det viktigt att hålla koll på hur mycket man delar ut till sina anställda för att inte ge mer än vad som finns (Artikel 1).

Ett långvarigt problem med belöningssystem är att det är svårt att utveckla ett system som är anpassat till varje enskild person. Då det är omöjligt att ha ett system för varje enskild individ är det viktigt att ta hänsyn till individens personlighet när man ska anställa. Det är individens personlighet som bestämmer hur mottaglig för företagets belöningssystem denne är (Artikel 2).



## **6. Empiri**

### **6.1 Om Handelsbanken**

Handelsbanken grundades 1871 och gick då vid namn Stockholms Handelsbanken.

Redan från start gick det bra för banken och efter ett par år hade man en stark ställning bland de övriga bankerna. Detta ledde till expansion över hela landet och därmed ett namnbyte som används än idag.

I början av 1980-talet öppnade Handelsbanken kontor i Storbritannien vilket var början på ny era för banken som antog en helt ny marknad. För närvarande finns över 100 kontor i Storbritannien och kontorsrörelsen är precis densamma som i Sverige (Internetkälla 1).

Idag finns Handelsbanken i 24 länder och har runt 11 000 anställda. Man är en fullsortiments bank för både privat och företagskunder och har ett rikstäckande kontorsnät i Sverige. Handelsbanken ser Finland, Norge, Danmark och Storbritannien som sina så kallade hemmamarknader (Internetkälla 1).

Handelsbanken har som mål att ge bättre lönsamhet till sina kunder genom att ha lägre kostnader än sina konkurrenter. Man vill vinna kunder genom att ge en högre räntabilitet än sina konkurrenter. Tydligt är även att de har lyckats att hålla en bra service för sina kunder, detta enligt statistiken som visar att Handelsbanken har nöjdast kunder i Sverige och har dessutom högre lönsamhet än genomsnittet hos konkurrenterna (Internetkälla 1).

#### **6.1.2 Syftet med belöningsystem enligt ledningen**

Bakom införandet av belöningsystem i Handelsbanken ligger tanken att det är de anställda som med sina arbetsinsatser i hög grad avgör vilket resultat banken uppnår.

Banker arbetar under likartade förhållanden och med praktiskt taget identiska produkter. De påverkas på ungefär samma sätt av strukturförändringar, konjunkturutveckling och ekonomisk politik. Därför kan olikheter i resultatet knappast förklaras med hänvisning till sådana yttre faktorer utan sammanhänger främst med hur stor skicklighet, inlevelse och energi personalen lägger ner i arbetet. Det är då också rimligt att de anställda ska få ta del av det merresultatet som de bidragit till.

Banken vill att de anställda ska känna att varje liten del gör stor nytta samt att resultatet även återspeglas på de. Banken vill behålla sin skickliga personal. Syftet är helt enkelt att motivera sin personal och få de att långsiktigt stanna kvar i företaget (Intervju Fredrik Olsson 2012-12-05).

#### **6.1.3 Vinstandelsstiftelse - Oktogonen**

Inom Handelsbanken har man ett framgångsrikt belöningsystem i form av vinstandelsstiftelse som kallas för Oktogonen. Den bildades av Jan Wallander 1973 som var dåvarande VD för Handelsbanken. Syftet med Oktogonen var att höja motivationen inom företaget och få alla medarbetare intresserade av företagets resultat. Tanken är att lojaliteten hos de anställda skulle öka om de fick "en del av kakan", samtidigt som motivationen höjs vilket resulterar i konkurrenskraftigare personal (Intervju Fredrik Olsson 2012-12-05).

Utdelningen sker genom att då Handelsbanken visar ett bättre resultat, det vill säga räntabilitet på eget kapital, jämfört med andra banker ska man göra en avsättning till Oktogonen. Detta görs efter

varje räkenskapsår och det är bolagsstämman som bestämmer avsättningens storlek men det brukar vara en tredjedel av överskottet som går till stiftelsen.

Oktagonen placerar sina tillgångar i aktier i Handelsbanken och på så sätt blir de anställda indirekt ägare av banken. Utdelningen sker när den anställda blir 65 år, kan välja antingen att ta ut de intjänade pengarna under sina anställningsår, på en gång eller fördela utbetalningen på 10 år. Målet vid utdelningen till personalen är att alla ska behandlas lika oavsett position och lön (Intervju Fredrik Olsson 2012-12-05).

Man påpekade ganska tydligt att Oktagonen inte är en pension utan det är en belöning till alla hårt arbetande medarbetare som har presterat för företaget.

Detta system verkar fungera bra för Handelsbanken, med tanke på att avkastningen har varit högre jämfört med övriga banker. Det enda banken gör är att anpassa sig efter omgivningen under kalenderåret, då man byter strategi och mål. Annars är systemet detsamma som när den grundades under 1973. Systemet har också konstruerats så att överföringarna inte ska påverka bankens soliditet.

Många stora företag har försökt att kopiera idén men man har inte riktigt lyckats att få samma resultat som man hade hoppats på (Intervju Fredrik Olsson 2012-12-05).

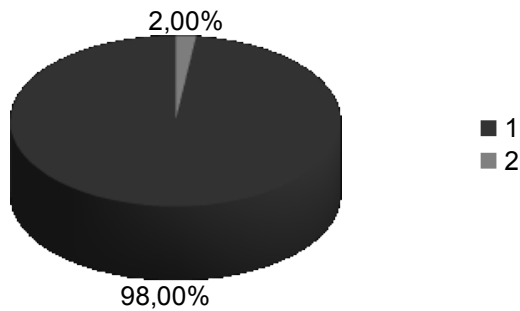
Det vi kom fram till i samband med intervjun var att de anställda i Handelsbanken hade löner främst för att locka till sig personal. De flesta i Handelsbanken hade en fast månadslön som beror på hur högt uppsatt individen är dessutom beror det på hur hög kompetens individen har.

Lönen kan även bero på hur mycket du som anställd har lånat ut och hur mycket du har fått tillbaka av det du har lånat ut. Därför är det viktigt att de anställda lånar ut pengar till personer som kan betala tillbaka annars kan det leda till bestraffning.

Det är endast kontorschefen och personalchefen på kontoret som får anställa personal och det är upp till de att förhandla fram en lönesättning som båda parterna kan vara nöjda med (Fredrik Olsson 2012-12-05).

### 6.1.4 Enkätresultat

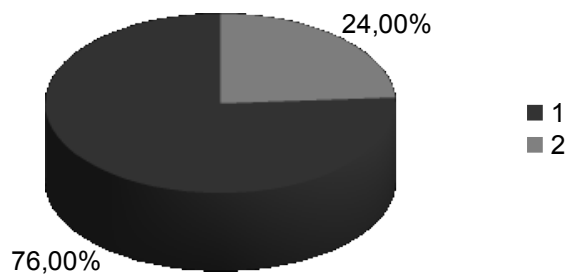
Detta är resultatet av Handelsbankens del i enkätundersökningen:



#### 1. Känner du till företagets uppsatta mål?

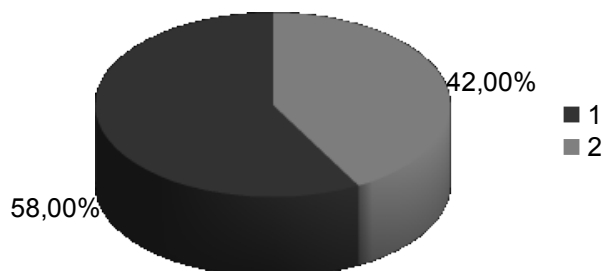
98 % av Handelsbankens respondenter tyckte att företagets mål var klara medan 2 % vilket motsvarar en person inte tyckte det.

#### 2. Vilka förväntningar känner du att företaget har på dig?



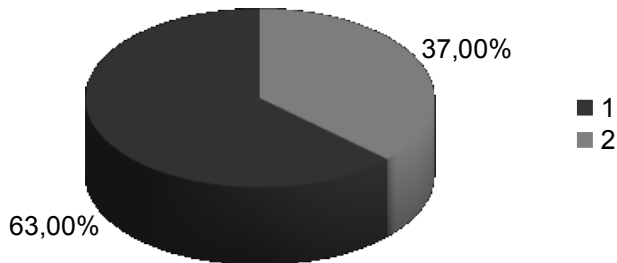
76 % tyckte att kraven var höga medan 24 % tyckte att de var låga.

#### 3. Tycker du att företagets mål är för krävande eller orimliga? Motivera.



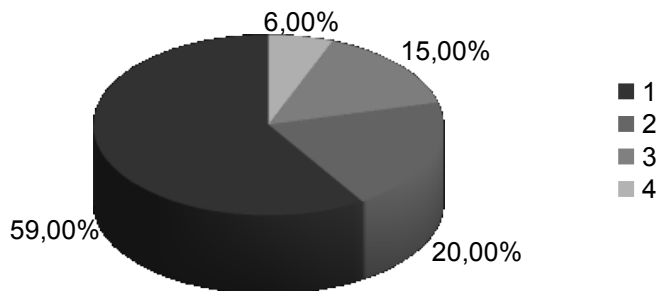
58 % tycker inte att företagets mål är för krävande medan 42 % tyckte det.

#### 4. Känner du av några negativa konsekvenser på grund av belöningsystemet?



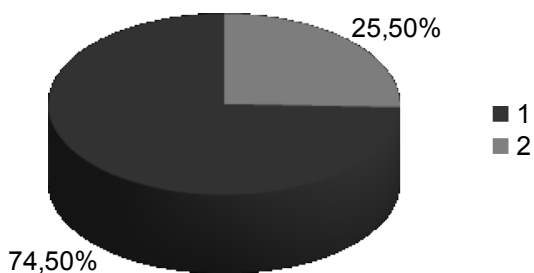
63 % svarade att de inte tyckte att det fanns negativa konsekvenser medan 37 % tyckte att det fanns.

#### 5. Finns det något du skulle vilja ändra på med anseende på mål och belöning?



59 % känner att de inte skulle vilja ändra på något. 20 % känner att de skulle vilja ha en vinstutdelning ”närmare i tiden”. Av dessa var majoriteten i de två yngre åldersgrupperna >25 och 26-35 . 15 % tyckte att det borde finnas individuella mål eller att den individuella prestationen åtminstone borde anmärkas vid vinstutdelningen. 6 % tyckte att belöningsystemet överlag missgynnar kunderna då rådgivningen blir snedvriden.

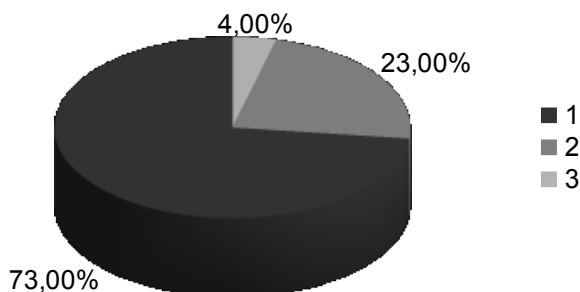
#### 6. Känner du dig motiverad att uppnå företagets uppsatta mål?



74,6% av respondenterna känner sig motiverade att nå företagets uppsatta medan 26,40% inte

samtycker.

### 7. Vad motiverar dig att arbeta mot företagets uppsatta mål?



73 % tyckte att monetära kompensationer var motivation. 23 % tyckte att vinstandelssystemet var motiverande. Två personer svarade att utvecklingsmöjligheterna var motiverande.

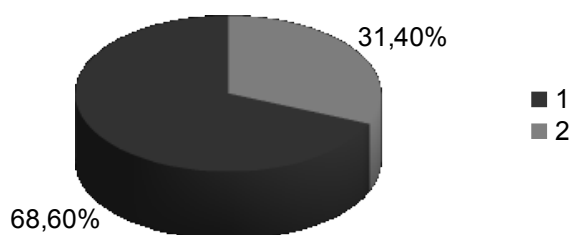
### 8. Vilka förmåner har du som anställd på företaget?

Den främsta förmånen som respondenterna på Handelsbanken nämnde var ränteförmåner samt vinstandelar. Ränteförmåner innebär att de anställda får rabatt på räntan vid till exempel bostadslån eller bättre villkor på sparkontot. Bland majoriteten som svarade vinstandelar var det även här den äldre åldersgruppen 51+.

### 9. Skulle några andra typer av förmåner motivera dig? I så fall vilka?

Under denna fråga varierade svaren kraftigt. En del tyckte att mer ansvar skulle vara motiverande. Andra tyckte att den individuella prestationen borde tas till hänsyn mer. Dock var det några som påpekade att detta som helhet inte skulle gynna stämningen på arbetsplatsen. Många svarade även att de redan hade bra förmåner. De sistnämnda var främst respondenter från de övre åldersgrupperna 36-50 samt 51+.

### 10. Upplever du att din prestation blir rättvist belönad?



31,4% tyckte att deras prestation blir rättvist belönad medan 68,6% inte samtycker.

### **6.1.5 Vad personalen anser om belöningsystem**

Det man kan utläsa av respondenternas svar är att många i de äldre åldergrupperna är nöjda med Oktogonen medan de yngre respondenterna skulle vilja ha ett komplement till belöningsystemet. Detta stämmer väl överens med Oktogonens problematik vilket är att den inte är lika motiverande för de yngre anställda då det är långt kvar till pensionen. Detta kommer vidare diskuteras i analysavsnittet.

Vidare tyckte hela 70,2% att deras prestation inte blir rättvist belönad vilket är en nackdel med gruppbaseade mål. Detta ser vi även under frågan ”skulle du vilja ändra något med anseende på mål och belöning?” där 15 % svarade att de ville ha någon typ av individuell prestationsmätning. Målen upplevs inte allt för krävande eller orimliga hos personalen. Det var många som besvarade frågan med att företagets mål var ganska höga men rimliga. En person nämnde att om man strävar efter att vara en bra bank kommer det automatiskt vara högre mål. Detta tycker vi visar att de anställda har en djupare förståelse för hur verksamheten fungerar.

Det som motiverar personalen att uppnå företagets mål är främst de monetära kompensationerna, hela 73% tyckte att detta va motiverande. 2 personer svarade även att utvecklingsmöjligheterna fungerade som en drivkraft.

På frågan vilka förmåner har du som anställd? Var det en del som svarade att Oktogonen i sig var en förmån, dessa var alla från den äldsta åldersgruppen. Detta är intressant att se på och det verkar som att de allra yngsta respondenterna inte såg detta som en förmån. Det ligger helt enkelt för långt framtiden för att vara motiverande. Det var således främst de yngre respondenterna som kände att något saknades i belöningsystemet och ingick i de 20 % som i frågan ”skulle du vilja ändra något med anseende på mål och belöning?” svarade ja. Överlag känner dock 74,6% sig dock motiverade att uppnå företagets mål, vilket är ett gott resultat. De anställda tycker att gemenskap på arbetsplatsen, ökat ansvarstagande samt att den individuella prestationen uppmärksammas är motivationsfaktorer utöver den monetära bonusen.

En tredjedel av de anställda känner inte att deras prestation är rättvist belönad. Detta kan ha till stor del att göra med att det är gruppbaseade mål och att den individuella prestationen inte tas hänsyn till. Detta är även något som vi upplevt i andra frågor då de anställda vill ha fler individuell mål.

Andra motivationsfaktorer var mer ansvar och utvecklingsmöjligheter. Vissa tyckte att individuella prestationsmätningar även det hade fungerat som en drivkraft. Men det verkar som att många av de i övre åldersgrupperna är nöjda.

### **6.1.6 För- och nackdelar med belöningsystem**

Enligt Olsson har belöningsystemet både för- och nackdelar, där skillnaden för det mesta beror på vilken åldersgrupp man tillhör.

Handelsbankens belöningsystem har fördelen av att ge en rättvis bild av företaget. Att en anställd får en ersättning oavsett vilken position man har jobbat och hur mycket lön man har haft. Det uppstår en jämlikhet mellan de anställda och ledningen i företaget, vilket gynnar företaget på

långsikt och på så sätt bidrar en större sammanhållning. Det blir en teamkänsla där alla motiverar varandra och en bättre sammanhållen kultur uppstår. Det finns alltid personal som går över till konkurrenterna, men på detta sätt ökar lojaliteten till Handelsbanken och medarbetarna stannar en längre tid. En annan viktig fördel är att företaget har en större chans att lyckas behålla de anställda som har rätt kompetens (Intervju Fredrik Olsson 2012-12-05).

Nackdelen för Handelsbanken med deras belöningssystem är att de yngre anställda känner att det är för lång tid till utdelning och det är inte något som driver dem. De äldre som har varit i företaget i lång tid kan känna att de är nära till sin belöning och det blir en sorts drivkraft för dem, men för en ung person som har över 30 år kvar att arbeta känns det för långt borta för att fungera som en drivkraft.

Som anställd kan man känna att det är låga löner jämfört med andra banker och det är på grund av att Oktogonen ibland används som ett argument vid lönesättningen (Intervju Fredrik Olsson 2012-12-05).

## **6.2 Om Swedbank**

Swedbanks första kontor i Sverige öppnades vid västra hamngatan i Göteborg 1820. Då gick banken under namnet Sparbanken. Med tiden började banken att utvecklas och bli allt mer känd i folkmun, ett varumärke grundades. Efter snabb utveckling och en bredare kundbas och man öppnade fler kontor runt om i landet, (Internetkälla 2).

FöreningsSparbanken och tidigare Sparbanken Sverige hade som internationellt namn Swedbank. Under 2006 bytte FöreningsSparbanken AB namn till Swedbank AB. Samarbetet mellan Swedbank och Sparbankerna är en viktig del av den svenska verksamheten och har sin grund i en gemensam historia och värderingsgrund. Swedbank erbjuder omfattande banktjänster då de är etablerade runt om hela Norden. Swedbank har även kontor i Shanghai, New York och Luxemburg (Internetkälla 2).

För närvarande har Swedbank runt 15 000 anställda runtom i världen med ett positivt resultat och lönsamhet. Swedbank räknas idag som den största banken i Sverige, till antalet kunder med sina 7,9 miljoner privatkunder och 600 000 företagskunder.

Genom finansiell planering har Swedbank som syfte att ge ett ökat välbefinnande och en tryggare tillvaro för dina kunder. Företaget har en bred kundbas värderar kundnöjdhet framför bankens egen vinning (Internetkälla 2).

### **6.2.1 Syftet med belöningssystem enligt ledningen**

Syftet som Swedbank har med sitt belöningssystem är till stor del att belöna sina anställda. Om banken för ett bra resultat höjs inte löner utan det finns då möjlighet att få en del av vinsten i resultatandelen. Om banken istället gör ett mindre bra resultat kan det hända att resultatandelen uteblir. Anledningen till att man ger en del av vinsten istället för att höja löner är på grund av att lönerna är mindre elastiska och ligger kvar år efter år (Intervju Ulf Olofsson 2012-12-07).

Sedan har man så klart de klassiska anledningarna till att använda belöningssystem i företaget och det är att behålla sina anställda på långsikt. Att motivera sina anställda för att man ska vara mer effektiv som individ och för att få en bra arbetsmiljö. Man vill skapa en så bra arbetsmiljö som möjligt för sina anställda så att man kan flytta runt sina anställda mellan kontoren.

## 6.2.2 Resultatandelsstiftelse - Kopparmyntet

Sedan 1999 har Swedbank haft stiftelsen Kopparmyntet som en prestationsersättning och är en sorts belöning. Stiftelsen fungerar på så sätt att det varje år sätts av pengar denna stiftelse. Hur mycket som sätts av beror på hur lönsamt företaget är jämfört med de andra bankerna. Om banken når ett visst resultat samt uppnår andra kriterier baserade på nyckeltal, så får de anställda ta del av belöningen. Går det dåligt för banken utges ingen belöning. Detta innebär att företaget måste ha en räntabilitet som är högre än de övriga bankerna för att pengar ska sättas av till stiftelsen. Exempelvis fungerar det så alla anställda delar på ca 1 miljon kronor. De anställda som har jobbat mer och presterat bättre får mer av kakan. Det är alltså den individuella prestationen som belönas (Intervju Ulf Olofsson 2012-12-07).

Den summan som ska avsättas bestäms av bankens styrelse och pengarna placeras sedan i Swedbanks aktier. Resultatandelen betalas ut i mars året efter och pengarna kan tas ut av anställda efter fem år. En anställd kan också låta pengarna ligga kvar och ta ut dem senare (Intervju Ulf Olofsson 2012-12-07).

Detta bonussystem delar inte ut pengar till alla anställda. Man måste ha varit anställd i minst 6 månader och dessutom måste man ha skrivit på ett avtal som sträcker sig till två eller tre års tid. (Internetkälla 2). Ett annat undantag är personer som kan påverka bankens resultat det vill säga bankledningen som består av tre personer.

Även om denna stiftelse i grund och botten är stabil, så finns det alltid negativa faktorer som uppstår. Det kan röra sig om trend och omgivning, då ett dåligt bankår uppstår går det inte längre att sätta in pengar i stiftelsen. Andra faktorer som negativt påverkar stiftelsen är bedrägeri som Swedbank har slagits med den senaste tiden. Nät bedrägeri har påverkat företaget mycket genom att kund missnöjdheten ökade vilket resulterade i förlust av ganska många kunder. Detta i sig påverkar resultatet vilket leder till att man inte får någon ersättning för sina prestationer (Intervju Ulf Olofsson 2012-12-07).

Ett annat viktigt perspektiv som togs upp var att de anställda inte vet vilka nyckeltal som man mäter när man ska ta hänsyn till ersättning vilket leder till missförstånd mellan personalen och ledningen. Det positiva var att så länge företaget gör bra ifrån sig och får den prestation som krävs av de kommer man få sina ersättningar för varje år (Intervju Ulf Olofsson 2012-12-07).

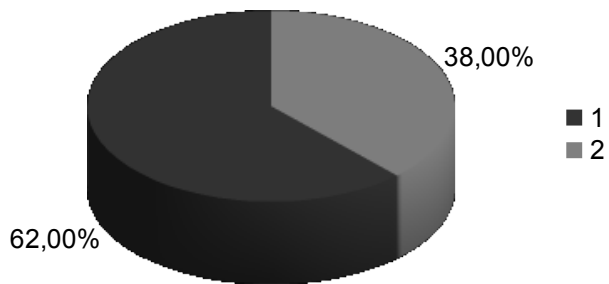
Swedbank har löner som är fasta för anställda som har en anställning som är mer än 6 månader. Lönen är något som påverkar en stor del av motivationen och engagemangen enligt Olofsson som också tog upp det att de anställda i kontoret tyckte att lönen var mycket viktigare än vad belöning är. Ledningen däremot vill ge ut mer belöning under de åren som det går bra istället för att öka lönen men det har alltid ledet till missnöje bland personalen.

## 6.2.3 Enkätresultat

Detta är resultatet av Swedbanks del i enkätundersökningen:

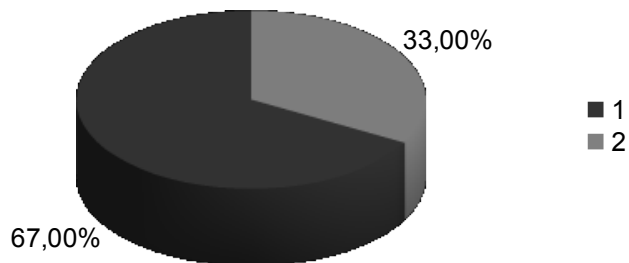
### 1. Känner du till företagets uppsatta mål?





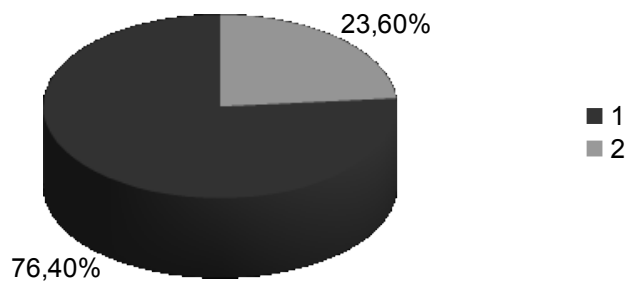
62% av Swedbanks respondenter kände till målen för företaget medan 38% inte tyckte de var klara.

**2. Vilka förväntningar känner du att företaget har på dig?**



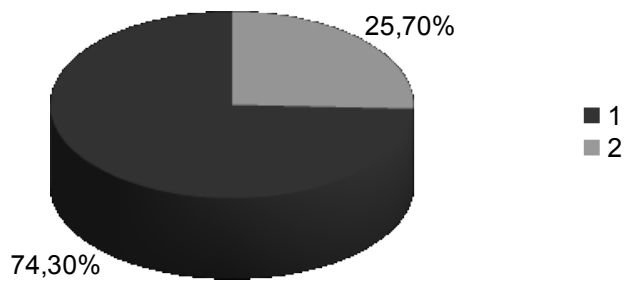
67% av respondenterna tyckte att förväntningarna var höga medan 33% tyckte att de var låga.

**3. Tycker du att företagets mål är för krävande eller orimliga? Motivera**



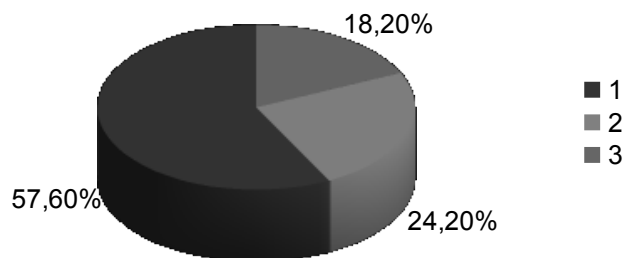
23,6% tyckte att målen var krävande eller orimliga medan 76,4% inte tyckte att de var det.

**4. Känner du av några negativa konsekvenser på grund av belöningssystemet?**



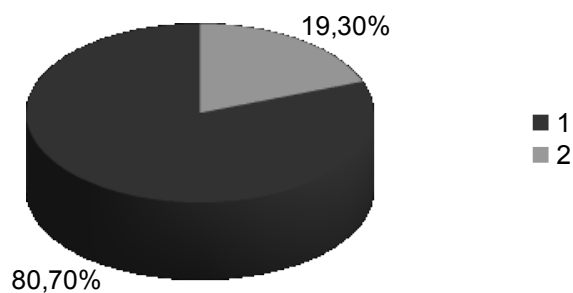
74,3% tyckte inte att de upplevde några negativa konsekvenser medan 25,7% tyckte att det belöningsystemet medförde negativa konsekvenser.

**5. Finns det något du skulle vilja ändra på med anseende på mål och belöning ?**



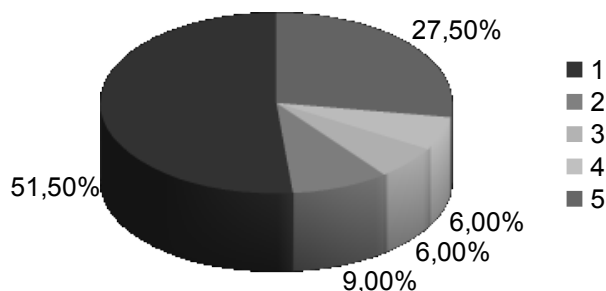
57,6% svarade att de inte skulle vilja ändra något. 24,2% tycker att det borde finnas fler grupp mål. 18,2 % att de ville ha ökad gemenskap och trivsel på arbetsplatsen.

**6. Känner du dig motiverad att uppnå företagets uppsatta mål?**



80,7% känner sig motiverade att nå företagets uppsatta mål medan 19,3% inte känner så.

**7. Vad motiverar dig att arbeta mot företagets uppsatta mål?**



51,5 % av respondenterna tycker att monetär ersättning i form av till exempel lön eller bonus är motiverande. 9 % tycker att stöttande kollegor eller chefer bidrar till ökad motivation. 6% har ett inre driv som motiverar de, där detta kan vara arbetsuppgifterna eller jobbet i sig som är motiverande. Status och position spelar även en roll i denna typ av motivation. 6% tycker att reseförmåner är motiverande. 21,5% tyckte övriga saker var motiverande, hög pensionsavsättning, trivsel på arbetsplatsen, samt utvecklingsmöjligheter.

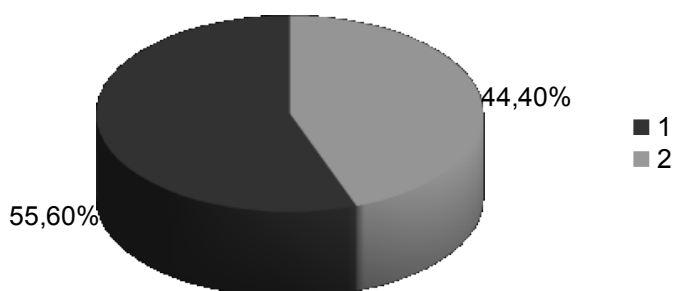
### 8. Vilka förmåner har du som anställd på företaget?

Den främsta förmånen som respondenterna på Swedbank nämnde var ränteförmåner. Detta innebär att de anställda får rabatt på räntan vid till exempel bostadslån eller bättre villkor på sparkontot. Andra förmåner var lunchförmåner, friskvårdsbidrag samt god pensionsavsättning.

### 9. Skulle några andra typer av förmåner motivera dig? I så fall vilka?

Många av deltagarna tyckte att fler gruppbaseade mål skulle vara mer motiverande då detta förhindrar interna konflikter som kommer med belöning baserad på individuella mål. Andra tyckte att gemenskap på arbetsplatsen skulle vara en gemensam drivkraft för alla anställda. Vissa tyckte att mer interaktion med chef och ledning skulle vara motiverande, till exempel i form av mer feedback..

### 10. Upplever du att din prestation blir rättvist belönad?



55,6% av samtliga Swedbank-respondenter tycker att deras prestationer blir rättvist belönade medan 44,4% inte tycker det. Här råder det ganska stor skillnad mellan åsikterna.

### 6.2.4 Vad personalen anser om belöningsystem

Det som kan utläsas av ovan diagram har Swedbanks respondenter inte lika tydligt grepp om företagets mål. Mer än en tredjedel av respondenterna tyckte inte att målen var tydliga. Detta kan

förklaras med det som Olofsson nämner, att de anställda inte känner till de nyckeltals-mål som krävs för att belöning ska utdelas. Här tycker vi att företaget borde skapa en bättre kommunikation med sina anställda och tydliggöra de mål som krävs för utdelning.

Bland de som tyckte att målen var krävande tyckte 3 personer att detta skulle underlättas om man fick mer feedback av chefen. Även här tyder det på att de anställda vill ha bättre kommunikation med ledningen.

Vidare kan man tolka att överlag är de nöjda med sitt system och hela 80,7% känner sig motiverade att sträva efter företagets mål. Dock har många respondenter nämnt att fler grupp-mål skulle kunna bättra på trivseln på arbetsplatsen då det idag finns konkurrens mellan de anställda. Många av respondenterna svarade även att fler grupp-mål skulle kunna öka motivationen.

Under frågan ”Finns det något du skulle vilja ändra på med anseende på mål och belöning?” var det 15% som svarade att de tycker att fokus på kunden ibland kan överskuggas av belöningssystemet då de anställda är inställda på att nå ett visst resultat. Som tidigare nämnt måste banken ha högre räntabilitet än de övriga bankerna för att bonus ska kunna utdelas. Går det dåligt för banken delas ingen belöning ut vilket kan komma i konflikt med den anställdes sunda förnuft med anseende på kundernas bästa.

Det är inte enbart den monetära bonusen från kopparmyntsstiftelsen som är motivationshöjande. Personalen drivs av fler faktorer än belöningssystemet. Gemenskap och trivsel på arbetsplatsen är något respondenterna tycker skulle vara en gemensam drivkraft för alla anställda. Ökat ansvarstagande är även det en faktor för att öka motivationen. Detta ökar förtroendet mellan chef och anställd. Kommunikation med chefen och feedback på sina prestationer är något som motiverar de anställda ytterligare.

### **6.2.5 Fördelar och nackdelar med belöningssystem**

Fördelarna som finns inom Swedbanks belöningssystem är att så länge det resultat som krävs för utdelning uppnås får man sin belöning vid slutet av året. Utför man som anställd en god prestation jobb gynnar resultatet belönas man mer för det eller om man arbetar fler timmar belönas man återigen mer än de övriga.

En annan fördel är att alla anställda får frihet att arbeta som de vill så länge man målen och resultaten som krävs från ledningen uppnås. Personalen kan fatta sina egna beslut och utvecklas mer som individ samtidigt som företaget utvecklas (Intervju Ulf Olofsson 2012-12-07).

En nackdel som kan uppstå är att anställda känner sig mer tävlingsinriktade med varandra när de försöker uppnå målen och detta kan leda till fusk och manipulation. Man förlorar team känslan och det blir mer individ inriktad kultur i företaget. Anställda kan börja arbeta för sig själv mer än för företaget då människan till grunden tänker främst fördelaktigt för sig själv. En annan nackdel är att belöningen får delas ut först efter fem år och de anställda känner det som en nackdel för den sena utbetalningen för att de vill ha sin belöning omgående. En stor nackdel med detta är att det kan leda till stor konflikt mellan de anställda när man inte uppnår de resultat och mål som sätts upp. Detta leder till att de anställda känner sig omotiverade och därmed presterar sämre.

## 7. Analys och Diskussion

### 7.1 Belöningsystem

Syftet med belöningsystemet enligt Samuelson är att motivera personalen till en önskvärd prestation, styra mot målkongruens och måluppfyllelse samt, rekrytera och behålla medarbetare. Motivationens syfte är att motivera personalen till en önskvärd prestation och att dra alla anställda åt samma håll och mot samma mål. Genom belöningsystem vill man även styra mot en ökad produktivitet och effektivitet. Man vill helt enkelt uppnå och påverka en individs beteende för att på bästa sätt nå sina mål.

Vad vi har förstått, från våra intervjuer hos Handelsbanken, är att belöningsystemets syfte är främst att motivera sina anställda och att ge feedback om hur företagets resultat ser ut efter individens insats. Det ska ge en känsla till de anställda att varje liten del påverkar företaget och resultatet präglas av dem. Där kommer den så kallade Oktogonen in som en rättvis och jämlik bild för alla anställda i företaget. Den bildades år 1973 av Jan Wallander och har använts av Handelsbanken sedan dess. Tanken bakom denna stiftelse är att öka lojaliteten hos de anställda och visa att varje individ kan få en del av kakan om de stannar kvar.

Swedbank däremot använder sitt belöningsystem till syfte att belöna sina anställda, men endast om företaget uppnår ett bra resultat i jämförelse med andra banker. Sedan vill man även genom belöningsystemet behålla kvar sina anställda på lång sikt, och undvika att förlora sin högt kompetenta personal till konkurrenterna. Även Swedbank som Handelsbanken har en vinstandelsstiftelse som kallas för Kopparmynt, och har fått sitt namn det egna varumärket som är just ett kopparmynt. Sedan 1999 har man haft Kopparmynt's stiftelsen för att motivera sin personal och på ett sätt kunna konkurrera med Oktogonen. Företaget vill dessutom öka de anställdas engagemang och arbetsinsats genom denna stiftelse.

Inom Handelsbanken är man väl medveten om att de anställda som är yngre har svårt för belöningsystemets med anledningen att de får en belöning efter att man har fyllt 65. Detta syns även tydligt i vår enkätundersökning, där vi kan konstatera att de yngre anställda söker en annorlunda stimulans.

Lösningen enligt oss kan vara att man belönar sina anställda en gång innan de fyllt 65 år med en något mindre belöning när en anställd är mellan 30 – 40 års ålder, likt Swedbanks system. Dock som vi tidigare nämnt, bör inte företaget anpassa belöningsystemet efter de anställda utan anställa individer som passar rådande belöningsystem. Något som vi tycker att Handelsbanken idag gör genom att det oftast är något äldre anställda än vad till exempel Swedbank har. Dock kan vi i detta fall tillägga att en liten komplettering i belöningsystemet skulle kunna undvika problemet med en något högre personalomsättning som Handelsbanken får på detta sätt.

Utöver allt detta tycker vi ändå att belöningsystemet i Handelsbanken funkar riktigt bra för de äldre i företaget. Individer som är nära till pension känner sig betydligt mer motiverade och presterar bättre än de yngre inom banken. Enligt Olsson beror det mycket på Oktogonen som är den största anledningen till varför de anställda i banken väljer att stanna kvar. Detta kan uppfattas som något negativt, men Olsson uppfattar detta som något positivt för att i slutändan stannar personalen kvar och av erfarenhet säger han att de anställda som har slutat, har gått till en helt annan bransch och inte till konkurrenterna.

Som vi har uppfattat inom Swedbank får man belöning endast om man lyckas få ett bra resultat jämfört med andra banker. Det man tar hänsyn till är några nyckeltal inom lönsamhet för att göra en jämförelse. Det som var konstigt enligt oss är att personalen, enligt Olofsson, inte visste vilka nyckeltal ledningen tar hänsyn till när en jämförelse ska göras. Det är något som väcker oro för oss för att om en individ inte vet vilka krav som ställs från ledningen och vilka mål som gäller hur ska de kunna prestera och jobba på ett effektivt sätt. Vi tycker att ledningen ska arrangera fler möten med de anställda där de kan ta del av information om företagets krav och mål. På så sätt kan alla anställda jobba mot samma mål och dessutom få all information som är aktuell under den perioden. Kopparmynt som Swedbank använder sig av har ett annat system när det gäller utdelning av belöningar. Medan Oktogonen har en utdelning till de anställda vid 65 års åldern, har Kopparmynt en utdelning var 5:e år dessutom vid jämförelse med andra banker använder sig Oktogonen av räntabilitet på eget kapital som grund för att se om en avsättning skall göras eller inte. Medan Kopparmynt använder sig av lönsamhet för att jämföra sig med andra banker och endast om företaget har bättre lönsamhet än andra banker kan en insättning göras.

## 7.2 Belöningsformer

Som Samuelson tar upp att löner är en viktig faktor vid anställning och ledningen bör därför ta en extra försiktighet vid lönesättningen. Det finns olika typer av löner: rörliga löner som timlön eller fasta löner (Samuelson 2004).

Vidare finns det två olika löneformer som är viktiga: individuell lönesättning som vilket innebär att ledningen sätter upp en lön efter varje individs prestation och kompetens och resultatlön som är en rörlig lön som förändras från månad till månad beroende på prestation. Det finns även en så kallad bonuslön som är en form av belöning (Samuelson, 2004). Slutligen finns även kollektiv bonuslön som har grund för att ge ut belöning för en hel grupps prestation.

Vad vi kan se utifrån vår intervju med Olsson är att Handelsbanken har lite av båda löneformerna. De flesta anställda har en fast lön men vissa anställda, bland annat de med befogenhet att låna ut pengar, kan beroende på hur väl lånetagaren återbetalar lånet, sedan få en resultatlön. Ledningen sätter upp en fast lön efter individens position i företaget och den varierar också om individen har rätt kompetens och en stor erfarenhet. Enligt Olsson har Handelsbanken en kollektiv bonuslön i samband med Oktogonen som grund för att dela ut belöning och belöningen delas ut efter att individen har gått i pension.

Swedbank har endast en lönesättning och det är individuell lönesättning som sätts upp direkt vid anställning. Enligt Olofsson sätter de anställda en stor vikt på lön istället för belöning med anledningen att belöningen är så liten, då den delas ut oftare än på till exempel Handelsbanken, samt att det finns en osäkerhet till om den kommer delas ut med tanke på lönsamhetskraven. Detta är även en av anledningarna till att Swedbank använder individuell bonuslön för att kunna locka till sig unga och ambitiösa människor. Olofsson menade även att Swedbank på så sätt skiljer sig från sina konkurrenter och har ett annorlunda motivationsverktyg.

Genom att Swedbank använder sig av individuell lönesättning och individuell bonuslön leder det till en tävlingsinriktad. Detta kan leda till en minskad kundnöjdhet vilket resulterar i att företaget förlorar sina tillgångar på långsikt. Detta leder även till att de anställda jobbar för sig själv och att de främst tänker på sin egen vinning vilket minskar teamkänslan och gemenskap på arbetsplatsen. Gemenskap var även som tidigare nämnt ett av de längre stegen i Maslows behovshierarki och ett viktigt steg i att motivera personal.

### 7.3 Motivationsteorin

Sammanfattningsvis är *kognitivism* baserat på den individuella prestationen medan den sociala motivationsteorin handlar om en grupps prestation och individens uppfattning i förhållande till andra individer i gruppen.

Samuelson nämner att det finns en stark rättvisetradition i Sverige, vilket är något som blir svårt att se i Handelsbankens belöningssystem som har gruppmål som fokus. Som tidigare nämnt mäts inget av den individuella prestationen vilket gör det svårt för ledningen att göra en rättvis bedömning och kan leda till att de anställda känner sig orättvist behandlade. Nivån på belöningarna som till exempel bonus till högre chefer och anställda ska hållas inom rimliga gränser för att inte skapa konflikt som påverkar motivationen hos de anställda negativt (Samuelson, 2004).

Arbetsmotivation är egentligen vad företagen bör sträva efter att uppnå. Med arbetsmotivation menas en anställd som upplever sina arbetsuppgifter som intressanta, samt när det finns möjlighet till utveckling, att motivationen är som störst. Detta kan tolkas som att de anställda är självgående då arbetet i sig upplevs givande. För att en anställd ska komma till denna punkt ska denne befina sig på den sista delen av Maslows behovshierarki, det vill säga alla behov under detta ska vara uppfyllda. Detta i sig innebär för företagets del att gemenskap samt trygghet ska finnas på arbetsplatsen samtidigt som det näst sista steget i hierarkin självkänsla stimuleras. Detta är något som vi tror att både Handelsbanken och Swedbank jobbar mot.

Det är dock svårt att bortse ifrån att alla individer är olika och därmed har olika drivkrafter och uppfattningar. Likaså är det svårt att bortse från att alla företag har olika utgångslägen, förutsättningar samt mål. Här spelar rekryteringsprocessen en viktig roll. Som tidigare nämnt är det den anställde som ska matchas mot rådande belöningssystem och inte tvärt om (Artikel 2).

Inom förväntningsteorin pratar man om fyra olika punkter: *motivationsstyrka*, *personlighet*, *kompetens* samt *rolluppfattning* och dessa är viktiga för att en individ ska ha en bra arbetsprestation i företaget. Inom teorin vill man påpeka att en individs motivation och handling skall vara relaterad till företagets mål för att en anställd ska ha förståelse för hur företaget fungerar och vad som krävs från dem. Detta belyser ytterligare vikten av att välja sin personal rätt efter rådande belöningssystem.

Har de anställda däremot rätt kompetens men inte tycks vara motiverade kan cheferna kan förbättra prestationen hos de anställda genom att använda sig av Maslows behovshierarki och lära sig att motivera dem rätt. Genom att se på viken nivå i behovshierarkin en anställd befinner sig kan cheferna ta reda på om denne är öppen för Herzbergs två- faktorsteori. Denna teori belyser olika faktorer som krävs för att de anställda ska trivas och bli motiverade på arbetsplatsen. Cheferna kan med hjälp av Herzbergs teori bedöma vilka belöningar som motiverar de anställda och vilka de inte upplever som motiverande, och därigenom se vad som kan påverka de anställdas beteende.

Trots vår bildade uppfattning om att båda bankerna är nöjda med sitt belöningsystem, kan vissa detaljer i systemet ändras för att individen skulle motiveras ytterligare. Detta kan bero på den enskilda individens preferenser och behov, vilket leder till svårigheter med att hitta ett perfekt belöningsystem. Därför kan kommunikation inom företaget vara ett effektivt verktyg när det gäller att uppfylla individuella behov och önskemål. Detta är något vi saknar inom Swedbanks belöningsystem idag. 38 % av respondenterna i enkätundersökningen tyckte inte att företagets mål var tydliga, något som överensstämmer med Olofssons uttalande om att de anställda inte visste om de nyckeltal som ska uppnås för att nå utdelning.

När ett företag använder sig av belöningsystem som styrmedel bör vissa punkter uppmärksammas. Det är viktigt att belöningsystemet är kopplat till organisationens affärsidé, mål, kultur och värderingar för att alla ska jobba mot samma håll och riktning.

Vi fann både likheter och skillnader mellan de två bankernas belöningsystem, uppfattningen kring vad belöningsystem var samt anställdas syn på rådande belöningsystem. De båda bankerna definierar belöningsystem på liknande sätt. Gemensamt för de båda är att belöningsystemet anses motivera de anställda att arbeta enligt företagets mål och skapa målkongruens. Det vidtas dock olika åtgärder för att uppnå detta. Handelsbanken använder sig av den sociala motivationsteorin vilken behandlar grupp prestation och grupp mål, medan Swedbank använder sig av den kognitiva teorin som berör den individuella prestationen. Det vi kan utläsa av enkätundersökningen är att många Swedbanks respondenter skulle vilja ha grupp mål medan ett fåtal av Handelsbankens respondenter vill ha individuella mål. Grupp mål minskar fjentligheten mellan de anställda på arbetsplatsen men samtidigt ser vi även att många av handelsbankens respondenter inte känner att deras prestation blir rättvist belönad.

Bankbranschen har stor fokus på kundnöjdhet och att alltid tänka på kundens bästa. Detta är något som vi tror kommer i konflikt med vissa typer av belöningsystem. Till exempel var det ett par respondenter som tyckte att provision, så kallad resultatlön skulle vara motiverande. Detta skulle dock inte gå hand i hand med kundens bästa och leder lätt till en snedvriden service då den anställda värdesätter sin provision framför kunds bästa. Vidare är insättningen på de båda stiftelserna beroende av hur bra det går för banken. Därför tror vi att detta kan leda till en inre konflikt hos de anställda. Det är svårt att få personalen motiverad att uppnå vissa nyckeltal och mål, men samtidigt inte försöka sälja på kunden produkter. Detta problem har vi även sett finns hos bland annat SBABs anställda, som nämndes i problemformuleringen.

Många av de anställda trivs med sina befintliga belöningsystem. Detta kan antingen bero på att den



anställda befinner sig i en situation som denne accepterat eller från börjat letat upp ett arbete vars belöningsystem motsvarar de förväntningar och krav denne har. Som vi anade i början av denna studie kan det vara intressant att se om åldern har någon betydelse i om belöningsystemen är uppskattade eller inte.

Respondenterna från främst Handelsbanken är i olika livsskeden, vilket kan påverka vilka belöningar de anser är betydelsefulla. En ytterligare faktor som kan spela in i betydelsen av belöningsystemet är de anställdas position. Är det exempelvis en i ledningen som har en nära relation till företaget har denne en annan skyldighet och därigenom en annan slags motivation att få företaget att överleva. Är den anställda istället bara en del av en större organisation leda detta till samma medkänsla eller skyldighet inte upplevs. Därför måste målkongruens uppfyllas med andra metoder, exempelvis provision och bonus. Detta är dock något vi inte undersökt i studien.

Från de båda bankernas enkätundersökning kan vi härleda att andra motivationshöjare utöver den monetära bonusen är gemenskap på arbetsplatsen, ansvarstagande, samt muntlig feedback på utförd prestation. För att öka motivationen hos personalen bör en blandning av alla dessa faktorer finnas utöver Oktogonen och Kopparmynts stiftelse.

Trots att det finns en hel del kritik mot den belöningsystem är det för oss svårt att se att företag skulle kunna drivas endast efter interna drivkrafter som personlig utveckling eller självförverkligande. Svårigheten i att hitta ett belöningsystem som alla är tillfreds med, är att hitta en kombination där interna drivkrafter och de yttre motivationsmedlen balanseras.

Här nedan har vi gjort en tabell för att få en bättre översikt över vad belöningsystemet resulterat i på Handelsbanken respektive Swedbank.

	Handelsbankens anställda	Swedbanks anställda
Hur är belöningsystemet utformat?	Oktogonen med gruppbaseade mål delar ut belöning efter 65 års ålder.	Kopparmyntet med individuellt baseade mål delar ut belöning efter 5 år eller när den anställda väljer att ta ut belöningen.
Vad tycker de anställda om rådande belöningsystem?	De äldre i företaget är motiverade och nöjda medan de yngre vill ha något komplement till Oktogonen. Generellt tycker de flesta att deras individuella prestation inte belönas rättvist och vill att cheferna ska ta detta i åtanke vid utdelning.	De anställda på Swedbank är relativt nöjda med belöningsystemet men saknar kommunikation mellan ledningen och de anställda. Målen är ganska otydliga och menarbetarna vill ha mer feedback från chefen. Dessutom vill de ha fler gruppsmål för att förbättra stämningen på arbetsplatsen.
Vad skulle ytterligare kunna motivera de anställda?	Utöver Oktogonen var ytterligare motivationsfaktorer: ökat ansvar och förtroende, utvecklingsmöjligheter, samt individuella prestationsmätningar.	Utöver Kopparmyntet drivs de anställda av faktorer som gemenskap, ökat ansvarstagande, samt bättre kommunikation/ feedback från chefen.

## 8. Slutsats

I detta kapitel tar vi upp de slutsatser som vi har kommit fram till under arbetets gång och vi ska även här bevara vår frågeställning som vi har tagit upp vid början av arbetet.

Belöningsystem är ett effektivt styrmedel för alla företag men utformningen är annorlunda från företag till företag.

I vår studie har vi fått reda på att Handelsbanken har ett belöningsystem som fungerar riktigt bra för de äldre men inte lika bra för de yngre. Samtidigt har de svårt att ändra på det belöningsystem de har haft i mer än 40 år, och vill inte förstöra ett vinnande koncept. De har i slutändan lyckats utforma ett belöningsystem som ökar de anställdas lojalitet gentemot företagets ledning och de anställda känner sig uppskattade oavsett befattning. Detta uppstår till en stor del på grund av att de använder belöning för en hel grupps prestation. 74,6% känner sig motiverade att uppnå företagets uppsatta mål och överlag tycker de flesta att belöningsystemet fungerar bra i praktiken. Dock tycker de anställda att det finns vissa tillämpningar som kan göras som skulle motivera de bättre. Många anställda tyckte att den individuella prestationen borde uppmärksammas vilket belöningsystemet saknar. Hela 68,6% känner inte att deras prestation blir rättvist belönad vilket är en väldigt hög siffra. Detta skulle enligt enkätundersökningen öka motivationen. Utöver de monetära compensationerna tycker de anställda att ökat ansvar, mer förtroende samt utvecklingsmöjligheter ökar motivationen.

Att Swedbank har försökt att skapa ett eget belöningsystem istället för att kopiera befintliga inom branschen. Swedbank använder sig av stiftelsen Kopparmyntet som är baserad på den individuella prestationen. Detta är något som fungerar bra för de anställdas motivation men missgynnar arbetsplatsen och möjligtvis även kundnöjdheten. Hela 80,7% av de anställda känner sig motiverade att nå företagets uppsatta mål vilket är en högre siffra jämfört med Handelsbanken. Som vi kunnat härleda ur enkätundersökningen tycker de anställda att belöningsystemet fungerar bra överlag. Dock finns det ett kommunikationsproblem mellan de anställda och ledningen. 38% tycker inte att målen är tydligt klargjorda. Detta kan förklaras med att Swedbank har nyckeltalsmål som krävs för att få utdelning av stiftelsen, men de anställda känner inte till dessa siffror. De känner däremot till resultatmålet. Att känna till samtliga mål skulle ge ökad insikt till de anställda, ge de en känsla av förtroende, samt kanske motivera de ytterligare. Det majoriteten tycker skulle kunna förbättras och öka motivationen är att komplettera belöningsystemet med grupp mål. Detta skulle bidra till en större gemenskapskänsla vilket anses vara motiverande. Det är inte enbart årsbonusen som är motivationshöjande i det dagliga arbetet, bättre gemenskap samt kommunikation mellan anställda ökar motivationen ytterligare.

### Förslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning är utföra en djupare studie med flera olika banker och jämföra deras belöningsystem. En annan vinkling skulle kunna vara att endast ha med de anställdas perspektiv och gå djupare in i hur de på olika sorters styrtekniker kan motiveras. Till sist skulle företag i olika typer av branscher kunna studeras för att se om de skiljer sig i utformandet av belöningsystem.

## 9 Referenser

### 9.1 Litteratur

- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems* –Twelfth edition. McGraw-Hill International Edition.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1991) *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page, London.
- Arvidsson, P. (2004) *Styrning med belöningsystem*, i Samuelson, L A red, *Controllerhandboken*, Upplaga 8 . Stockholm: Teknikförlagen: Industrilitteratur.
- Ax, C.,Johansson, C, Kullvén, H. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber, Malmö.
- Boethius, S. & Ehdin, M. (2002) *Myten om moroten: en ny syn på ledarskap och motivation*. Svenska Dagbladet, Stockholm.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H .(2011) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur AB, Upplaga 10.
- Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö, Liber AB, Upplaga 2
- Holme, I. & Solvang, B.(1996) *Forskningsmetodik- om kvantitativa och kvalitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur AB, Lund. Upplaga10
- Jäghult B. ( 2004) *Morötter. UP Utvecklingsplan*, Upplandsväsby, 2005 and Development, London. Upplaga 1
- Karlöf, B & Söderberg, S. (1989) *Ledarutmaningen*. Svenska dagbladets förlag AB, Borgå 1991.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Samuelson, L. A. (2004) *Controllerhandboken*. Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur.
- Smitt, R. (2002) *Belöningsystem, nyckeln till framgång*. Nordstedts juridik: Stockholm.
- Svensson, A. och Wilhelmson, L. (1989) *Belöningsystem*. SIPU Förlag, Solna
- Thurén, T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber, Malmö. Upplaga 2
- Trost, J. (2007) *Enkätboken*. Studentlitteratur, Lund.
- Weightman J. (2004) *Managing People*. Chartered Institute of Personnel, London, Second Edition.

## 9.2 Vetenskapliga artiklar

(Artikel 1) Cuñat, V. & Guadalupe, M. (2009) ”Executive compensation and competition in the banking and financial sectors” Journal of Banking & Finance 33,s 495–504

(Artikel 2) Burchett, R & Willoughby, J (2004) ”Work productivity when knowledge of different reward systems varies: Report from an economic experiment” Journal of economic psychology 25,s 591-600

(Artikel 3) Roy, F. Baumeister. (1984) “Choking under pressure: Self-Consciousness and Paradoxical effects of Incentives on skillfull performance” Journal of Personality & Social psychology, Vol 46, NO 3,s 610-620

## 9.3 Muntliga källor

*Handelsbanken Göteborg-Landala*

Fredrik Olsson, Kontorschef, 2012-12-05

*Swedbank Allingsås*

Ulf Olofsson, Personalchef, 2012-12-07

## 9.4 Internet

Internetkälla 1:

[http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Investor\\_Relations&navob=51&base=/shb/INeT/ICentSv.nsf&sa=/shb/INeT/ICentSv.nsf/default/q700BBE2F5D0AE8B2C12571F10024A224](http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Investor_Relations&navob=51&base=/shb/INeT/ICentSv.nsf&sa=/shb/INeT/ICentSv.nsf/default/q700BBE2F5D0AE8B2C12571F10024A224) 2012-12-18

Internetkälla 2:

<http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/bankens-historia/index.htm> 2012-12-20

Internetkälla 3:

<http://www.dn.se/ekonomi/sbab-ger-stora-lan-lagre-ranta> , 2013-01-05

# Bilaga 1

## Enkätundersökningen

Ålder: >25 26-35 36-50 51<

1. Känner du till företagets uppsatta mål?

Ja/nej

2. Vilka förväntningar känner du att företaget har på dig?

Höga/låga

3. Tycker du att företagets mål är för krävande eller orimliga? Motivera.

Ja/nej

4. Känner du av några negativa konsekvenser på grund av belöningssystemet?

Ja/nej

5. Finns det något du skulle vilja ändra på med anseende på mål och belöning ?

Öppen fråga

6. Känner du dig motiverad att uppnå företagets uppsatta mål?

Ja/nej

7. Vad motiverar dig att arbeta mot företagets uppsatta mål?

Öppen fråga

8. Vilka förmåner har du som anställd på företaget?

Öppen fråga

9. Skulle några andra typer av förmåner motivera dig? I så fall vilka?

Öppen fråga

10. Upplever du att din prestation blir rättvist belönad?

Ja/nej

## Bilaga 2

### Intervjuunderlag

1. Vad har du för befattning i banken?
2. Hur länge har ni jobbat där?
3. Vad har ni för belöningssystem? - är de individuella eller gruppbaseade?
4. Vilka i banken får ta del av belöningssystemet?
5. Efter hur lång tid erhålls belöningen?
6. Har ni samma system för alla anställda?
7. Har personalen tillfrågats om hur de vill att belöningssystem ska fungera?
8. Vad är syftet med med bankens befintliga belöningssystem?(belöna, locka, behålla eller motivera?)
9. Hur mycket tid ägnar ni er åt att hantera och följa upp belöningssystemet?
10. Hur mäter ni belöningssystemets effekter på bankens medarbetare?
11. Är systemet lika för alla era kontor i landet eller bestäms det individuellt?
12. Spelar belöningssystem stor roll för dig i ditt dagliga arbete?
13. Vad tycker du om ert belöningssystem? (fördelar eller nackdelar)