

# En jämförelse mellan Handelsbanken och Nordeas belöningsystem.

Handledare:  
Leif Carlsson  
Grupp 2200

Författare:  
Camilla Nilsson 731214  
Mona Zamani 850715

## *Förord*

*Vi vill framföra ett tack till dem som har hjälpt oss och gjort denna uppsats möjlig.*

*Ett stort tack till respondenterna Olle Andersson, Nordea  
och Lena Nilsson, Handelsbanken.*

*Vi vill även framföra ett tack till vår handledare Leif Carlsson samt opponentgrupperna  
som gett oss värdefull handledning under uppsatsens gång.*

Camilla Nilsson

Mona Zamani

## **Sammanfattning**

Titel:	En jämförelse mellan Handelsbanken, Nordeas belöningsystem
Seminariedatum:	2009-06-03
Institution:	Akademien för hållbar samhälls- och teknikutveckling
Kurs:	Magisteruppsats i ekonomistyrning
Författare:	Camilla Nilsson, Mona Zamani
Handledare:	Leif Carlsson
Problemformulering:	Vi har undersökt olika banker för att granska om de har byggt upp sitt belöningsystem på liknande sätt, eller om de skiljer sig åt. En annan viktig aspekt är hur de olika bankerna arbetar aktivt med belöningsystemet. Vad är orsaken till att bankerna har de belöningsystem som de har? Hur vet banken i vilken grad organisationen bör motivera sina anställda med tanke på att alla kan motiveras av olika saker?
Syfte:	Syftet med undersökningen var att granska två olika banker och undersöka vad de har för belöningsystem samt hur de arbetar aktivt med det. Vi har valt att granska två av Sveriges största banker, Handelsbanken och Nordea. Syftet var även att beskriva och jämföra deras belöningsystem.
Metod:	Sekundärdata har samlats in genom litteratursökning. Litteratursökningen har skett på Mälardalens Högskolebibliotek, Stockholms stadsbibliotek samt Flemmingbergs bibliotek. Sökord som användes var bland annat belöningsystem, corporate governance, agentteori och ägarstyrning. Primärdata har införskaffats genom personliga besöksintervjuer med kontorscheferna för Handelsbanken och Nordea.
Slutsats:	Vår allmänna slutsats är den att bankerna använder sig av och arbetar på liknande sätt med sina belöningsystem. Det ena belöningsystemet är baserat på lönen och den andra är vinstandelsstiftelsen. Vi kom fram till att båda bankerna anser att det är väldigt viktigt med belöningar eftersom det är bland annat det som driver bankerna till ett bra resultat
Nyckelord:	Belöningsystem, motivation

## **Abstract**

Title: A comparison between Handelsbanken and Nordeas reward system.

Seminar date: 2009-06-03

Institution: Academy for Sustainable society - and technology development

Course: Master thesis in Managment Accounting

Authors: Camilla Nilsson, Mona Zamani

Advisor: Leif Carlsson

---

The main issues: We have examined various banks and identified whether they have built up their reward system in a similar way, or if they differ. Further, we have analyzed how banks actively work with their reward system. Why are the banks using their current reward systems? How can the bank know to what extent the organization should motivate their employees, given that all can be motivated by different things?

Purpose: The purpose of this study is to examine two different banks and see what kind of reward systems they use and how they work actively with it. We have chosen to look at two of Sweden's largest banks, Handelsbanken and Nordea. The aim is also to describe and compare the different reward systems.

Method: Secondary data were collected through literature search. Literature has been looked for at Mälardalen University library, Stockholm City library, and Flemingberg's library. Keywords that we used were reward systems, agency theory and corporate governance among others. Primary data have been acquired through personal interviews with Head offices of Handelsbanken and Nordea.

Conclusion: Our general conclusion is that banks make use of and work in similar ways with their reward systems. One reward system is based on salary and the other is profit foundation. We found that both banks believe that it is important with rewards because it is one of the factors that drive banks to a good result.

Keyword: Reward system,motivation

## Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Syfte .....	4
1.4 Målgrupp .....	4
1.5 Avgränsningar.....	4
1.6 Uppsatsens disposition .....	5
2 Metod .....	6
2.1 Datainsamlingsmetod.....	6
2.2 Notapparat .....	6
2.3 Urval.....	7
2.4 Sekundärdata och primärdata .....	7
2.5 Tillvägagångssätt .....	8
2.6 Intervju .....	8
2.7 Källkritik.....	10
2.8 Validitet, reliabilitet och objektivitet .....	10
2.8.1 Validitet .....	10
2.8.2 Reliabilitet .....	11
2.8.3 Objektivitet.....	11
3 Teoretisk referensram .....	12
3.1 Agentteorin .....	12
3.2 Motivation .....	13
3.2.1 Maslows behovshierarki.....	14
3.2.2 Herzbergs motivations och hygienfaktorer .....	15
3.3 Belöningsystem .....	16
3.3.1 De tio budorden om belöning. ....	17
3.3.2 Fyra nivåer på belöningsystem .....	18

3.3.3	<i>Belöningsystemets fyra dimensioner</i> .....	19
3.4	Olika sorters belöningar .....	20
3.4.1	<i>Lön</i> .....	20
3.4.2	<i>Bonus</i> .....	21
3.4.3	<i>Vinstandelsstiftelser</i> .....	21
3.4.4	<i>Optionsprogram</i> .....	21
3.5	Implementering .....	22
3.5.1	<i>Att tänka på vid införandet</i> .....	22
3.6	Kritik mot Belöningsystem .....	25
3.7	Sammanfattning av teoretiska referensramen.....	26
4	Empiri .....	28
4.1	Företagspresentation .....	28
4.1.1	<i>Handelsbanken</i> .....	28
4.1.2	<i>Nordea</i> .....	29
4.2	Sammanställning av intervjuerna.....	30
4.2.1	Handelsbanken-Lena Nilsson .....	30
4.2.1.1	Agentteori .....	30
4.2.1.2	Motivation.....	30
4.2.1.3	Belöningsystem.....	31
4.2.1.4	Implementering .....	32
4.2.1.5	Nackdelar med belöningsystem.....	32
4.2.1.6	Fördelar med belöningsystem.....	33
4.2.2	Nordea- Olle Andersson .....	33
4.2.2.1	Agentteori .....	33
4.2.2.2	Motivation.....	33
4.2.2.3	Belöningsystem .....	34
4.2.2.4	Implementering .....	35
4.2.2.5	Nackdelar med belöningsystem.....	36
4.2.2.6	Fördelar med belöningsystem.....	36
5	Analys .....	37
5.1	Agentteorin .....	37
5.2	Motivation .....	37

5.3 Belöningsystem .....	38
5.4 Implementering .....	39
5.5 Nackdelar med belöningsystem.....	40
5.6 Fördelar med belöningsystem .....	40
6 Slutsats .....	41

## Källförteckning

### **Figurförteckning**

Figur 1 <i>Uppsatsens disposition</i> .....	5
Figur 2 <i>Samband arbetstillfredsställelse, motivation, effektivitet</i> .....	13
Figur 3 <i>Maslows behovshierarki</i> .....	14
Figur 4 <i>Likheter mellan Herzberg och Maslows motivationsteorier</i> .....	15
Figur 5 <i>Belöningsystemets dimensioner enligt effektsynsätt.</i> .....	19
Figur 6 <i>Handelsbanken</i> .....	28
Figur 7 <i>Nordea</i> .....	29

### **Bilagor**

Bilaga 1	Intervjuguide
----------	---------------

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel presenteras bakgrunden till belöningsystem och varför företag använder sig av detta. Vidare följer problemformuleringen samt undersökningens frågeställningar som i sin tur mynnar ut i undersökningens syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

Belöningsystem är en metod som företag kan använda sig av för att motivera och styra de anställda till att bli effektivare i strategiarbetet. Ämnet belöningsystem har sedan länge varit kontroversiellt, det centrala har varit att ledningens betalningar inte har reflekterat företagets framgång. Det har debatterats mycket i media om bankers belöningsystem/förmåner, bland annat om de orimliga bonusar och avgångsvederlag som har utbetalats. Vi<sup>1</sup> har valt att granska tjänstemannasidan och undersöka vad de har för belöningsförmåner. När det har debatterats om belöningsystem har det även påpekats att personalen oftast ser till egen vinning och inte till företagets bästa.

Många företag använder sig av olika sorters belöningsystem för att styra och motivera sina anställda. Belöningar är en betydelsefull motivationsfaktor för många anställda. Syftet med ett bra belöningsystem är att motivera personalen att arbeta effektivare för att verksamheten lättare skall kunna nå sina mål (Arvidsson 2005, s 3ff). Att använda sig av ett väl fungerande belöningsystem är av stor strategisk betydelse. Avsikten med belöningsystem är att sporra sina anställda att prestera utöver det vanliga och att belöna de gemensamt uppsatta målen. Nyckeln till framgång är att skapa rätt belöningsystem där målen utformas efter företagens specifika mål och situation. Om belöningsystemet är uppbyggt på fel sätt kan det leda till motsatt effekt, det vill säga att företagen inte uppnår sina mål. Det är viktigt att målen och medlen är lätta att förstå och uppskattas av dem som berörs. (Arvidsson 2005, s 3ff)

Det finns både för- och nackdelar med att införa belöningsystem. Den största fördelen med belöningsystem är att motivationen kan ökas bland de anställda med följderna att de presterar bättre/mer. Ett exempel på en nackdel är att personalen kan utnyttja systemet för sitt eget

---

<sup>1</sup> När vi skriver "vi" i uppsatsen så menas vi som skrivit uppsatsen, det vill säga författarna.



bästa och inte tar hänsyn till vad som är bäst för företaget. Författarna har diskuterat detta längre fram i undersökningen.

Banker har flera olika sorters belöningssystem det kan vara allt från lönen till speciella förmåner, bonusar. Vi blev intresserade att studera närmare vad banker har för belöningssystem.

## ***1.2 Problemdiskussion***

Vad är orsaken till att det finns belöningssystem i organisationer? Vi anser att det är viktigt med belöningssystem för att motivera de anställda till att utföra ett bra arbete, det räcker helt enkelt inte med att de får sin lön. Lönen ingår i belöningssystemet men är något alla förväntas få, chefernas uppgift är att uppmuntra personalen till att arbeta effektivare och till deras hjälp kan de använda olika sorters belöningssystem utöver lönen. För att kunna sporra de anställda att arbeta för att nå företagets mål är belöningar ett bra verktyg. Ledningen kan med andra ord använda sig av belöningssystem för att framkalla ett beteendemönster som företaget strävar efter, det vill säga finna *ett väl fungerade system*. För att detta skall fungera bör företaget ta reda på vilka faktorer som tilltalar, det vill säga *vad* som motiverar de anställda till att uppfylla företagets mål och sedan ta fram ett belöningssystem baserat på dessa faktorer. (Bruzelius och Skärvad, 2000, s. 238ff)

Anthony och Govindarajan beskriver att det beror på hur företagets incitament relaterar till individernas mål för att kunna påverka och motivera de anställdas handlingssätt mot att uppfylla företagets mål. Ett utfall som ökar välbihaget av medarbetande behov (tillfredställelse, uppskattning) är ett positivt incitament och det som minskar välbihaget av behoven är ett negativt incitament. (Anthony och Govindarajan, 2003 s.565)

Beslutet att införa ett belöningssystem är strategiskt. Orsaken till införandet av belöningssystem är att ledningen skall kunna påverka de anställda genom belöningar. Ledningen vill att belöningssystem skall skapa motivation för att de anställda skall kunna utföra sina arbeten på ett bättre och effektivare sätt. För att ledningen skall kunna utforma ett effektivt belöningssystem bör det finnas en tydlig koppling mellan prestationer och företagets

mål. Om detta inte skulle påverka de anställda är systemet dåligt. Om belöningsystemet blir lyckat kommer de anställda att bli mer engagerade i företagets utveckling och lönsamhet både på kort och på lång sikt.

Ledningens mål är att:

- \* Skapa högre effektivitet
- \* Minska kostnaderna
- \* öka försäljningen
- \* Öka lönsamheten (Smitt. R. 2002 s.76ff)

Dessa mål som står ovan är generella och gäller för de flesta företag och syftet med att införa belöningsystemet är att försöka uppnå och förbättra dessa mål. Varje företag bör bygga upp sitt eget belöningsystem efter sina egna förutsättningar. En fördel är om uppbyggnaden är tydligt för alla involverade (Smitt, R 2002 s. 76ff). För att organisationer/företag skall kunna lyckas med belöningsystemet bör ledningen arbeta aktivt med detta. Vi anser att det är intressant att undersöka olika banker och se om de har byggt upp sitt belöningsystem på liknande sätt. En annan viktig aspekt är hur de olika bankerna arbetar aktivt med belöningsystemet, följer de upp utvärderar och förändrar belöningsystemet efter ändrade krav i organisationen. Vad är syftet till att bankerna har de belöningsystem som de har? Hur vet banken i vilken grad organisationen bör motivera sina anställda med tanke på att alla kan motiveras av olika saker? En del kan motiveras av förmåner medan andra kan tycka att det räcker med en klapp på axeln. Belöningar kan antas i olika former till exempel optioner eller aktier (Smitt R, 2002 s.28). Vi har valt att utforska två banker för att granska vad de använder sig av för belöningsystem. De två banker som medverkat i vår undersökning är Handelsbanken och Nordea.

Med utgångspunkt från det vi tar upp ovan utgår vi från följande forskningsfrågor i undersökningen:

- *Vad har Handelsbanken och Nordea för belöningsystem?*
- *Vad är syftet med att de använder belöningsystem?*
- *Hur arbetar bankerna aktivt med belöningsystemet?*
- *Finns det några likheter/skillnader mellan bankernas belöningsystem?*

### ***1.3 Syfte***

Syftet med denna undersökning är att jämföra Handelsbanken och Nordeas belöningsystem samt undersöka hur de arbetar aktivt med belöningsystemet.

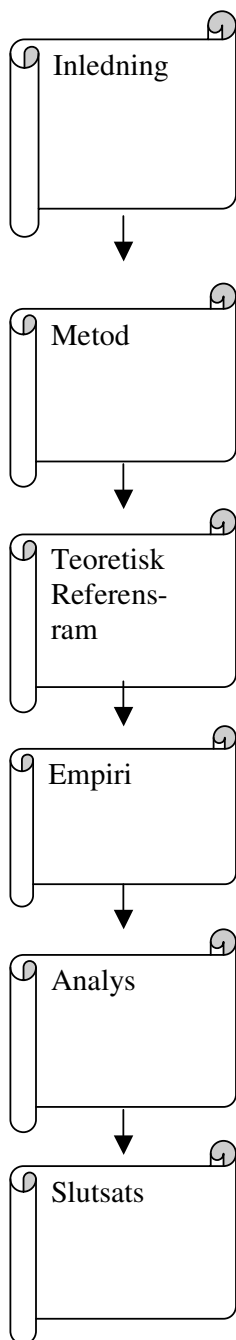
### ***1.4 Målgrupp***

Målgruppen för den här undersökningen är banker som vill utveckla eller förändra sitt nuvarande belöningsystem. Då kan denna undersökning ses som en inspirationskälla för deras utvecklingsarbete.

### ***1.5 Avgränsningar***

Vi kommer enbart att studera två banker, Handelsbanken och Nordea i Västerås. Vi har valt att utgå från mellanchefernas perspektiv och enbart undersöka tjänstemannasidan eftersom de oftast har förmåner i form av olika belöningar. Vi vill undersöka hur de anser att belöningsystemet fungerar i banken och hur de arbetar aktivt med detta system. Det belöningsystem som vi beskriver i undersökningen omfattar mellanchefernas belöningsystem dock så omfattas alla anställda av Oktogonen samt Incentiv (vinstandelsprogram).

## 1.6 Uppsatsens disposition



**Figur 1** Uppsatsens disposition

Källa: Egen

### Inledning:

Här beskrivs bakgrunden till belöningsystem och varför företag har valt att använda sig av detta. Undersökningen går ut på att granska två bankers belöningsystem på mellancheftsnivå. Här finns även undersökningens problemdiskussion och frågeställningar.

### Metod:

Här förklaras vilken metod som vi har använt oss av för att samla in primär samt sekundärdata. I slutet av kapitlet diskuteras uppsatsens validitet, objektivitet och reliabilitet.

### Teoretisk referensram:

Detta kapitel inleds med en beskrivning av agentteorin. Vidare beskrivs syftet med belöningsystem för att sedan närmare gå in på de olika belöningsystem som finns. Avslutningsvis beskrivs vad företag bör tänka på vid införandet av belöningsystem.

### Empiri:

Avsnittet inleds med en företagspresentation av de båda bankerna, Handelsbanken och Nordea. Sedan kommer en djupare redogörelse för de båda bankernas belöningsystem utefter de intervjuer som vi har haft med de båda bankernas kontorschefer

### Analys:

I analysen struktureras och analyseras det insamlade materialet med hjälp av referensramen. I analysen diskuteras de faktorer som kommit fram under arbetets gång och vi försöker att hitta mönster och samband i arbetet.

### Slutsats:

Här presenteras de slutsatser som författarna kommit fram till i undersökningen. Sist i uppsatsen finns källförteckning samt bilagor.

## 2 Metod

---

*I detta kapitel förklaras den metod som vi använt oss av i vår undersökning för att uppnå undersökningens syfte. Därefter beskrivs hur vi har samlat in materialet genom sekundär - och primärdata. I slutet av kapitlet diskuteras undersökningens validitet, objektivitet och reliabilitet.*

---

### 2.1 Datainsamlingsmetod

När en undersökning skapas finns möjlighet att utgå från två olika ansatser, nämligen kvalitativa eller kvantitativa ansatser (Johannessen & Tufte, 2003 s.67).

- *Kvantitativa studier* är studier som omfattar information som kan mätas eller värderas numeriskt.
- *Kvalitativa studier* används om avseendet är att skapa en djupare förståelse för ett specifikt ämne, en specifik händelse eller situation.(Björklund, Paulsson, 2003 s.63).

Vi har kommit fram till att den kvalitativa ansatsen passade bra till vår undersökning eftersom kvalitativa data samlas in genom att den som intervjuar ställer öppna frågor och därefter får den som blir intervjuad utforma svaren själv under intervjuens gång. En stor fördel med kvalitativ intervju är att möjligheten finns att lägga till ”följdförfrågor” under intervjun om det skulle behövas. Denna möjlighet finns tyvärr inte med kvantitativa enkäter.

Anledningen till att vi valde kvalitativa före kvantitativa ansatser är att en kvalitativ ansats ger en mer ingående, nyanserad upplysning samt fylligare svar än den kvantitativa. Kvalitativ forskning utmärks av att vara ”mjuk” data och mer språklig. (Patel & Davidsson, 2003)

### 2.2 Notapparat

Det referenssystem som vi har använt oss av är parantesystemet APA (*American Psychological Association*). Parentesens placering i den löpande texten visar hur stor del av texten som referensen avser. Placeras parentesen sist i en mening, men före punkten, avses innehållet i hela meningen. Placeras parentesen efter punkten avser referensen även tidigare meningar i stycket, ända fram till föregående referens.

### ***2.3 Urval***

Till vår undersökning valde vi att göra strategiska val, det vill säga att vi själva valde vilka som skulle medverka i undersökningen (Johannessen & Tufte, 2003 s.84). Vi ansåg att detta urval passade bra till vårt syfte med tanke på att inga statistiska analyser utfördes.

Vår avsikt med undersökningen var att intervjua Nordea och Handelsbanken och granska vad de har för belöningsystem. De banker som vi fick möjlighet att intervjua var Handelsbanken och Nordea. Skälet till att vi valde dessa banker är dels att de är bland de största bankerna i Sverige och dels att vi fick möjlighet att intervjua kontorscheferna för respektive bank i Västerås. Vi ville ta reda på vad de har för belöningsystem och granska om belöningsystemen skiljer sig åt mellan bankerna och i så fall orsaken till detta. Anledningen till att vi valde bankerna i Västerås stad beror på att det var där som vi fick tag i respondenter samt möjlighet till personliga besöksintervjuer. Vi kommer enbart att intervjua kontorscheferna på respektive bank då vi anser att de besitter den kunskap som behövs för att svara på undersökningens syfte och frågeställningar.

### ***2.4 Sekundärdata och primärdata***

Det finns två varianter av information som kan användas vid en undersökning. Dessa är sekundärdata och primärdata. Sekundärdata innebär att data redan finns skrivet. Alltså litteratur som har samlats in för ett annat ändamål än den aktuella undersökningen (Björklund, Paulsson 2003s.67-68). Sekundärdata har samlats in genom litteratursökning. Litteratursökningen har skett på Mälardalens Högskolebibliotek, Stockholms stadsbibliotek samt Flemmingbergs bibliotek. Sökord som användes var bland annat belöningsystem, corporate governance, agentteori och ägarstyrning. Primärdata är information som samlats in för att användas i den aktuella undersökningen, såsom intervjuer och enkäter (Björklund, Paulsson, 2003 s.67-68 ). Primärdata har införskaffats genom personliga besöksintervjuer med kontorscheferna för Handelsbanken, Lena Nilsson och Nordea; Olle Andersson. Under intervjuerna har vi utgått från frågeguiden och ställt frågorna i samma ordningsföljd som bilaga 1. Vi har valt att intervjua kontorscheferna på respektive bank då vi anser att de besitter den kunskap som vi behöver för att svara på undersökningens frågeställningar. Vi ringde till

respektive bank och blev hänvisade till kontorscheferna där vi direkt kunde boka in en intervju.

## ***2.5 Tillvägagångssätt***

Vi började först och främst med att komma på ett intressant ämne för vår uppsats och utifrån det kom vi sedan fram till en problemformulering och syfte. När grunden för undersökningen var klar fokuserade vi oss på vilka banker som skulle medverka i vår undersökning, vi kom fram till att vi skulle välja tre av Sveriges största banker, Nordea, Swedbank och Handelsbanken. Vi bestämde oss för att ringa upp respektive bank, vi berättade vilka vi var och vad vi hade för avsikt. Under vårt samtal med Nordea och Handelsbanken i Västerås bestämdes en plats och tidpunkt, då vi kunde genomföra vår intervju. Tyvärr kunde inte någon kontorschef från Swedbank ställa upp.

Intervjuerna spelades in på en diktafon, för att lättare komma ihåg alla svar och därefter bearbeta dem i undersökningen. Svaren på våra frågor som gavs under intervjuerna, låg därefter till grund för resultatet på vår undersökning. Dessa analyserades och diskuterades utifrån de teorier vi uppmärksammat i vårt teoriavsnitt, varpå vi kunde fatta relevanta slutsatser.

## ***2.6 Intervju***

De företag som har medverkat i vår undersökning är Handelsbanken och Nordea. För att få den information som behövs för undersökningen kommer personliga intervjuer med respektive bank att genomföras. På Handelsbanken intervjuades kontorschefen Lena Nilsson. Intervjun på Nordea genomfördes med kontorschefen Olle Andersson. Båda intervjuerna ägde rum i Västerås. Det positiva med personliga intervjuformer är att möjlighet finns att se hur den som utfrågas reagerar på våra frågor och därmed ökar reliabiliteten. (Ib Andersen, 1998 s.171) Intervjuerna genomfördes på respektive kontor i Västerås och beräknad intervjutid för respektive bank var ca 60min.

Det finns två sätt att utforma en intervju på, nämligen den *strukturerade intervjun* eller den *semistrukturerade intervjun* (Johannessen & Tufte, 2003 s.97). I en strukturerad intervju är frågorna bestämda på förhand och tas upp i en bestämd ordning. I en semistrukturerad intervju kan ämnesområdena vara bestämda och frågorna formuleras i efterhand och tas upp när undersökaren anser det vara lämpligt med tanke på respondentens svar eller reaktion på tidigare ställda frågor. (Björklund, Paulsson, 2003 s.68) Fördelen med semistrukturerad intervju är att det finns möjlighet att ställa öppna frågor (Judith Bell, 1995 s.91). Med öppna frågor måste respondenten utveckla det han/hon säger och det finns inga direkta ja eller nej svar. Vi har utgått från den semistrukturerade intervjuformen där vi har följt en ”frågeguide” under intervjuens gång. Vi har varit medvetna om möjligheten att ändra ordningen på frågorna samt att möjlighet fanns att utveckla frågorna utefter respondentens svar. Frågeschemat utformades på samma sätt för båda respondenterna. Eventuellt tillkomna frågor som uppstår under intervjuerna kommer att läggas till i bilagan med intervjufrågor. Under intervjuerna tillkom inga kompletterande frågor utan vi använde oss enbart av frågeguiden.

Blir det några konsekvenser med att enbart intervjua på mellanchefernivå? Vi anser att i och med att de oftast har bra avtal samt en bra grundlön i botten så kan det vara så att de inte påverkas i lika stor grad som till exempel de ”vanliga” anställda av belöningssystemet. Motivationen hos mellancheferna är mer att kunna visa ett bra resultat än själva belöningen tror vi. Utfallet hade kunnat se annorlunda ut om vi hade intervjuat på flera nivåer i bankerna. Ett av mellanchefernas problem kan vara att kommunicera och genomföra en förändring som beslutas av den högre ledningen. Men vad det gäller belöningssystem tyckte vi att mellancheferna hade mycket kunskaper inom det området. För att styrka detta kan man dessutom intervjua de anställda på respektive bank för att sedan ta reda på om mellancheferna och de anställda delade samma uppfattning om belöningssystemet eller om cheferna förskönade bilden av banken.



## **2.7 Källkritik**

Gällande intervjun med Nordea och Handelsbanken kan vi framföra att de personer som vi intervjuade var mycket kunniga inom sitt område, men dock vet vi inte om de är helt objektiva i det de förmedlar. Det kan vara så att de försöker ge en bättre bild av respektive bank för att framstå i bättre dager samt för att undvika negativ publicitet. Det bästa sättet att uppfylla vårt syfte var att genomföra personliga intervjuer med respektive bank, eftersom vi på detta sätt får en bättre och trovärdigare uppfattning av informationen som ges. Det positiva med personliga intervjuer är att vi kan ställa fölfrågor, följa upp idéer och svar och se hur respondenterna reagerar på frågeställningarna vilket inte är möjligt med e-post intervjuer.

För att klargöra vad vi har ändvänt för källor utgår vi ifrån parantessystem APA (American Psychological Association). För att läsarna ska snabbt kunna hitta samma information som vi har gjort har vi valt ange sidnummer på våra källor.

## **2.8 Validitet, reliabilitet och objektivitet**

För att beskriva hur tillförlitlig datainsamlingen är används validitet, reliabilitet och objektivitet. Detta är tre mått som kan användas för att avgöra en undersöknings trovärdighet. Dessa tre aspekter bör analyseras för undersökningens trovärdighet i vetenskapliga sammanhang.

- ✓ *validitet*: I vilken utsträckning som undersökningen mäter det som avses mätas.
- ✓ *reliabilitet*: Graden av tillförlitlighet i mätinstrumenten, det vill säga, i vilken utsträckning som undersökningen får samma värden om undersökningen upprepas.
- ✓ *objektivitet*: I vilken utsträckning som värderingar påverkar undersökningen.  
(Björklund & Paulsson, 2003, s.59)

### **2.8.1 Validitet**

Validiteten i denna undersökning anser vi vara god då respondenterna är väl insatta i företagets strategiarbete och vilka verktyg som de kan använda sig av för att nå företagets mål. Validiteten skulle kunna ha stärks genom att flera banker skulle ha kunnat ha medverkat i vår undersökning. Vi anser dock att de banker som medverkat besitter den kunskap som vi behöver för att få fram relevant information för undersökningen.

### **2.8.2 Reliabilitet**

Reliabiliteten i denna undersökning är god. Vi har bland annat bifogat vår intervjuguide. Intervjuguiden är med i en bilaga för att undersökningen om så önskas skall kunna göras om eller utvecklas vidare vid senare tillfällen. På så sätt ökar reliabiliteten. Vi spelade även in intervjuerna på diktafon för att säkerställa materialet och undvika att materialet förvrängs eller att missförstånd uppstår.

### **2.8.3 Objektivitet**

Objektivitet handlar om i vilken utsträckning egna värderingar påverkar undersökningen (Björklund & Paulsson, 2003, s.59). Vi har försökt att vara så objektiva som möjligt i vår tolkning men det går inte allt helt undvika att egna reflektioner kommer att påverka resultatet. I och med att vi är medvetna om detta minskar risken att egna värderingar kommer att påverka slutresultatet.

### 3 Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel ska ge en vetenskaplig grund, med hjälp av en sammanställning av litteratur och teorier. Kapitlets syfte är således att ge läsaren en helhetsbild av belöningsystem, vilket vi tycker är väsentligt för att läsarna bättre ska förstå analysen. Inledningsvis beskrivs bland annat agentteorin sedan tar vi även upp begreppet motivation som är mycket viktigt att ta hänsyn till vid utformning av belöningsystem. Därefter beskrivs belöningsystem och önskvärda egenskaper hos belöningsystem.*

---

#### 3.1 Agentteorin

Agentteorin redogör för relationen mellan ägaren och den företagsledningen samt hur chefer använder olika hjälpmedel för att leda den anställda att arbeta mot företagets syften/mål.

År 1976 tog Jensen och Meckling fram den första moderna agentteorin. Agentrelation går ut på att avse ett avtal där en person (chefen) anlitar en annan person (agenten) att utföra ett uppdrag mot kompensation. Agentrelation kan vara mellan ett företags ägare och dess ledning samt även mellan en uppdragsgivare och en uppdragstagare det vill säga mellan chef och anställd. Det kan uppstå stora konflikter om chefen och agenten arbetar efter att maximera sina egna intressen och dessa inte överensstämmer. (Hamberg 2001 s.70ff)

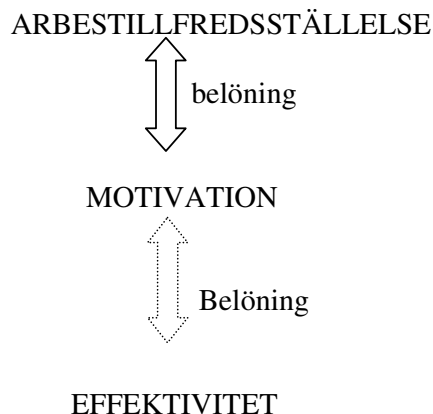
Teorin har som utgångspunkt att chefen och agenten har olika mål. Detta innebär att det kan uppstå svårigheter med att motivera agenten att utföra mål som enbart skulle gynna honom om han vore ägare i företaget. Agentteorin utgår från att alla individer endast agerar från ett egenintresse. Denna teori påstår att agenter kommer fram till tillfredsställelse av monetära och ickemonetära belöningar. Chefen kan aldrig veta om agenten arbetar för företagets bästa utan det är bara agenten som vet om han/hon arbetar för chefens bästa. Detta kan motverkas med hjälp av två olika metoder; belöning och övervakning. Bra kontakter med agenten kan knytas med hjälp av belöningar samt öka motivation för att agenten ska uppfylla målen. Övervakning fungerar bra när uppgiften är preciserad, det vill säga övervaka agentens beteende. (Anthony & Govindarajan 2007 s.530ff)

I agentteorin betraktas organisationens kontroll och styrningsproblem utifrån ägarna, investerarna och externa intressenters synvinkel. Relationerna mellan ägarna (principaler) och

företagsledningen (agenter) står för fokusen i teorin. Agentproblematiken handlar om risken att cheferna kommer att handla i egenintresse snarare än för ägarna. Detta kan även appliceras på lägre nivåer till exempel mellan chef och anställd. Ett sätt att undvika detta är att utlova belöningar, cheferna kommer att tjäna sina egna intressen när de uppfyller ägarnas krav. Det som är viktigt är att utforma belöningsystem som är lätta att följa upp och observera, belöningar skall delas ut på det beteende som önskas. En annan styrstrategi går ut på att skapa mer komplexa arbetsuppgifter för att få kunskap om beteenden och belöna dessa. (Hatch, 2006 s.366ff)

### 3.2 Motivation

Vad är motivation? Motivation kan refereras till en känsla av välbefinnande och drivkraft hos medarbetarna, det vill säga en vilja till att ha en målinriktning (Mullern, Elofsson, 2006 s.225). Det ligger i ledningens intresse i att medarbetarna är motiverade, för att uppnå organisationens mål. Detta illustreras i figur 2.



**Figur 2 Samband arbetstillfredställelse, motivation, effektivitet**

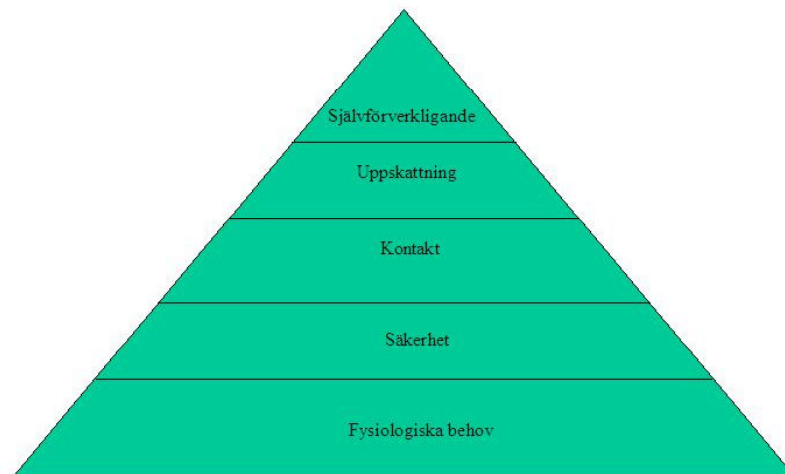
Källa: Svensson 1989 s.64

Det finns dubbelriktade pilar mellan arbetstillfredställelse, motivation och effektivitet. Belöningsystemet avgör sambandets djup. (Svensson 1989, s.64) För att bli motiverad till att utföra ett ännu bättre arbete samt prestera mer är det av vikt att känna tillfredställelse i sitt arbete. Detta kan leda till att effektiviteten ökar. Personalen kan också bli mer motiverad och

känna större arbetstillfredsställelse då de själva upplever sig att ha gjort ett bra och effektivt arbete. Det är viktigt att personalen får en positiv anknytning av belöningsystemet för att det skall få den effekt som önskas. (Svensson & Wilhelmson, Belöningsystem 1989 s.64) Med effektivitet menar vi hur snabbt en organisation kan omvandla resurser till produkter och tjänster. Hur snabbt målen uppfylls är ett mått på effektivitet.

### ***3.2.1 Maslows behovshierarki***

Motivationen är beroende av vilka behov som kan tillfredställas. Den främsta företrädaren på motivationsområdet anses ofta vara amerikanen Abraham Maslow. På 1950-talet lanserade han sin teori om en behovshierarki. Han menade att människans behov kan placeras i en hierarkisk struktur, se figur 3 (Mullern, Elofsson 2006 s.235). Det grundläggande är att basbehoven är tillfredsställda. De övre behoven har betydelse för motivationen som till exempel uppskattning, status och självförverkligande. Dessa behov påverkas av företagets belöningsystem. (Samuelson 2004 s. 9)



**Figur 3** *Maslows behovshierarki*

Källa: Samuelsson. 2004 s. 95

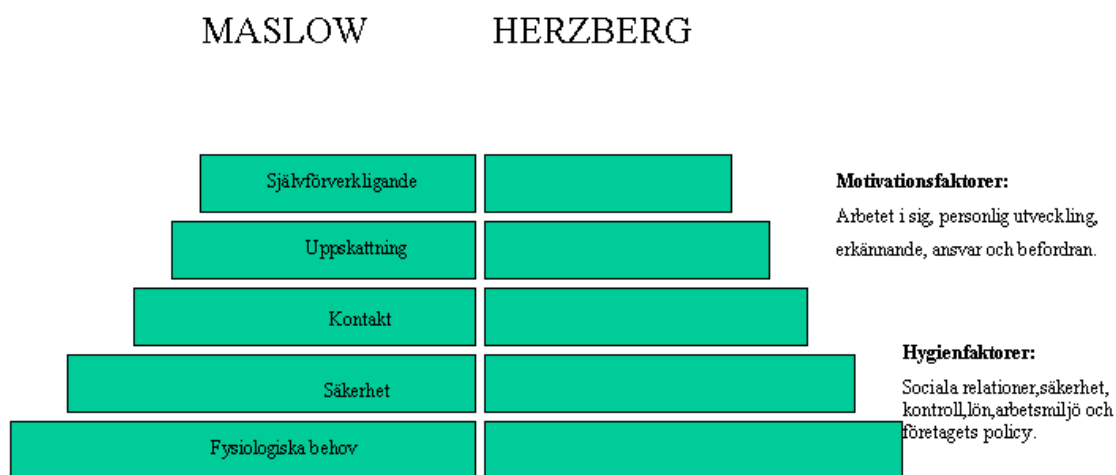
De grundläggande fysiologiska behoven bör vara tillfredsställda som hunger, törst, syre och sömn för att människan skall kunna uppnå de högre stadierna, som kärlek, uppskattning och

självförverkligande. Det är alltid det lägsta otillfredsställda behovet som fungerar som motivator. Maslow menar att om inte behovet att vara mätt är uppnått kommer människan inte sträva efter de högre motivationsfaktorena som till exempel självförverkligande eller uppskattning utan all energi kommer att gå åt för att tillfredsställa basbehoven. Ett högre otillfredsställt behov kan aldrig fungera som motivator om inte de lägre behoven är tillfredsställda. (Mullern, Elofsson, s 232ff)

En hel del kritik har riktats mot Maslows behovstrappa. Kritiken handlar främst om valet av de olika stegen som finns i trappan och varför de kommer i den ordning som de gör. Maslow poängterar att ordningen inte alltid är densamma utan har människan ett behov som har undantryckts en längre tid är han/hon angelägen om att tillfredsställa detta behov. Det är viktigt att försöka läsa av olika personer vilka behov de har för att få ett bra och effektiv belöningsystem som passar den specifika gruppen. (Mullern, Elofsson, 2006 s 232ff)

### 3.2.2 Herzbergs motivations och hygienfaktorer

Herzberg arbetade vidare med Maslows motivationsteori genom att utveckla sin teori om motivations- och hygienfaktorer (figur 4).



Figur 4 Likheter mellan Herzberg och Maslows motivationsteorier

Källa: Mullern, Elofsson(2006)s.240

Herzbergs teori handlar om motivations och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer är arbetet i sig, personlig utveckling, erkännande och befordran. Hygienfaktorer rör inte arbetet i sig utan miljön där arbetet utförs. Exempel på hygienfaktorer är: sociala relationer, säkerhet, kontroll, lön samt företagets policy. Hans undersökning visar att de motivationsfaktorer som är knutna till arbetet har en helt annan påverkan på medarbetarna än hygienfaktorerna. Undersökningen visar att en dålig omgivning skapar missnöje hos medarbetarna, men det fanns ingen motsatt effekt av att en bra omgivning gav upphov till arbetstillfredsställelse. De senare var enligt Herzberg resultatet av motiverande faktorer. Fokus bör ligga på motivationsfaktorer som verkligen ger upphov till nöjda medarbetare. (Mullern, Elofsson, 2006s. 238ff)

### **3.3 Belöningsystem**

Ett bra belöningsystem skall bestå av följande element:

- Belöningsystemet skall vara till samtliga inom organisationen samt att det skall vara rangordnat, det vill säga från högsta till lägsta nivå.
- Belöningsystemet skall motivera de anställda.
- Belöningen skall utgå från olika prestationsmål.
- Målsättningarna får inte vara för enkla eller för svåra, de skall vara genomtänka samt objektiva.
- Viktigt att tänka på är att medarbetarna inte skall belönas om de inte kan påverka uppgiften de har fått. (Bruzelius & Skärvad 1990s.300)

Många företag erbjuder flexibla lönesystem, som är till för att styra och motivera sina anställda. Syftet är att koppla ersättningen till medarbetarens arbetsinsats och företagets resultat. (Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand 2002s.12) För att företagen skall kunna överleva på lång sikt krävs det att de tar hand om och utvecklar sina medarbetare, deras kompetens, ansvar, värderingar och framförallt motivation. Hur skall företagen få personalen att arbeta effektivare och följa företagets riktlinjer? Ett styrmedel som företag kan använda sig av är belöningsystem som gynnar rätt beteende och prestationer om det används på rätt sätt. (Arvidsson, 2005 s. 5)

### ***3.3.1 De tio budorden om belöning.***

I alla organisationer finns det olika sorters belöningsystem. De som utför arbetet väl belönas och de som inte gör det får inte någon belöning. Människan är skapt att styras av belöningar, då det styr vårt beteende. Det som är viktigt att ta reda på är vad det är som skall belönas, för att uppnå rätt effekt. För att få medarbetarna att prestera väl krävs det tydliga, enkla riktlinjer och mål. Medarbetarna bör även veta vad det är som belönas och uppleva att belöningsystemet är rättvist. Med rättvist menas att belöningsystemet skall vara accepterat av medarbetarna eller de om skall ta del av det. Alla i organisationen skall vara involverade och delaktiga i belöningsystemet. Företaget bör ha ett uppföljningsarbete av belöningsystemet för att mäta att det ger de effekterna som önskas. Det är även viktigt att ändra belöningsystemet fortlöpande vid ändrade förutsättningar. (Pihlgren, Svensson.1989 s.86-92)

De 10 budorden om belöning:

1. Det finns ett belöningsystem i alla organisationer.
2. Handlingar som belönas blir utförda.
3. Vad är det som skall belönas?
4. Precisera visioner, mål och prestationskrav på alla nivåer i organisationen och för den enskilda medarbetaren.
5. Identifiera för varje medarbetare vilket beteende som är önskvärt för att organisationen skall nå sitt mål.
6. De anställdas prestationer skall bedömas och mätas på ett sätt som är accepterat.
7. Använd belöningar som uppfattas som belöningar
8. Rättvisa är det som människor uppfattar som rättvist.
9. Förankra de värderingar som belöningsystemet bygger på i hela organisationen.
10. Utvärdera och anpassa belöningsystemet till ändrade förutsättningar.

(Pihlgren, Svensson, 1989 s.86-92)



### **3.3.2 Fyra nivåer på belöningssystem**

Belöningssystem kan definieras på fyra nivåer, individ, team/grupp, företag/organisation och marknad/omvärld.

**Individ.** Motivation är en inre energi som utgår från individen. För att individen skall göra det som företaget eftersträvar krävs olika former av belöningar. En grundbelöning är lönen, men även andra belöningar förekommer. Syfte med belöningssystem är att personen skall få en ”morot” som ökar motivationen. Belöningen kan vara monetär men även icke monetär i form av bekräftelse eller erkännande.

**Team/grupp.** Även här kan belöningssystemet vara monetärt eller icke monetärt. Anledningen till att arbeta i team är att öka effektiviteten. Här kan belöningen utgå från hur väl teamet lyckas med att nå företagets uppsatta mål.

**Företag/organisation.** Väl fungerande belöningssystem leder till att organisationen ökar sin effektivitet och lönsamhet. Belöningar baseras på hela företagets utveckling. Denna nivå kommer vi ej att granska då vi enbart kommer att undersöka på mellancheftsnivån.

**Marknad/omvärld.** Det finns ingen belöningsmetod som passar alla organisationer utan belöningsmodellen skall skräddarsys efter den situation som råder för det specifika företaget. (Arvidsson, 2005 s.13) Denna nivå kommer vi inte heller att undersöka närmare i och med att vi granskar belöningssystem på mellancheftsnivån.

Det karakteristiska för belöningar är:

- Inte bestämda eller kända i förväg.
- Ej kontinuerligt återkommande utan knutna till en viss prestation.
- De utdelas i anslutning till en prestation.
- Avser enskilda individer eller grupper.
- Arbetsgivaren avgör vem som skall bli tilldelande belöningar. (Paul, Alm, 1991 s.21)

### 3.3.3 Belöningsystemets fyra dimensioner

Belöningsystemet och dess effekter kan analyseras i fyra dimensioner: Syften, grunder, former och mottagare.(figur5)

<b>Syften med belöningar</b> Styra mot verksamma mål Motivera till önskvärt beteende Rekrytera och behålla kompetens	<b>Grunder för belöningar</b> Finansiella och icke finansiella mått Individ och team prestationer Mätbara resultat och påverkbarhet
<b>Former för belöningar</b> Monetära belöningar Icke monetära belöningar ägarandelar	<b>Mottagare av belöningar</b> Individ, team, företagsledning legitimitet och rättvisa

Figur 5 *Belöningsystemets dimensioner enligt effektsynsätt.*

Källa: Arvidsson, 2005. s14

Detta synsätt är en bra metod att använda sig av när syftet är att ta reda på hur medarbetarna uppfattar belöningsystemet och hur de förhåller sig till detta styrmedel. För var och en av de olika dimensionerna kan det förekomma både funktionella och dysfunktionella effekter. Om samtliga medarbetare handlar på ett förutsatt sätt, sägs det att de handlar funktionellt. Om medarbetarna handlar på ett icke tänkt sätt handlar de dysfunktionellt. Dessa beteendemässiga problem är viktiga att ta hänsyn till när olika styrmedel utformas.

- *Syftet med belöningsystemet:* Det är att styra verksamheten mot de mål som företaget satt upp, motivera till önskvärt beteende samt att rekrytera och behålla kompetens. För verksamhetsstyrningen är det viktigast att måluppfyllelsen är god.
- *Grunderna för belöningsystemet:* Det är att individens beteende styrs av det som mäts. Vill företaget uppmuntra ett visst beteende är det detta beteende som skall belönas. Måtten kan vara både monetära samt icke monetära. Prestationer kan vara både på individ samt team nivå.
- *Vem är mottagare av belöningsystemet?* Det kan omfatta individ, team eller företagsledningen. Alla som direkt berörs och kan påverka företagets måluppfyllelse skall inkluderas i belöningsystemet. Då kan företaget belöna önskvärt beteende för att

stärka företagets strategiarbete. Här bör legitimiteten samt rättviseaspekter beaktas för att undvika konflikter.

- *Olika former av belöningsystem:* De olika formerna kan vara monetära, icke monetära samt ägarandelar. Ett exempel på monetära belöningar är lönen som är den klassiska materiella drivkraften samt pension och bonusersättning. (Svensson, 1989 s. 38) Exempel på icke monetära belöningar: Befordran, uppmärksamhet, klapp på axeln, alternativa karriärer, nya arbetsuppgifter, titlar och även fokus på bra resultat. (Paul. Alm, 1991s. 43)

Ägarandelar är en kombination av monetära och icke monetära belöningar och omfattar vinstdelning i form av aktier och optionsandelar. (Arvidsson, 2005 s.13-15 )

Att arbeta i en bra arbetsmiljö och ha ett bra arbetsklimat är viktigt för den anställdas motivation likväl som det rent ekonomiska. Både monetära och icke monetära belöningsystem bör gå hand i hand för att öka motivationen. (Svensson, 1989 s.38)

### ***3.4 Olika sorters belöningar***

Det finns olika sorters belöningar. Belöningsystemet omfattar alla former av belöningar för den anställda i företaget. Det kan till exempel vara gratifikation, lön, pension, aktier mm. Här nedan kommer en introduktion om de vanligaste belöningsystem som finns.

#### ***3.4.1 Lön***

Lönen ses ofta som företagets främsta motivationsfaktor. Lönen kan ses som arbetsgivarens värdering av arbete (Arvidsson, 2004 s.153ff). Lönen kan bestå av tidlön som innebär att lönen bestäms efter den tid som den anställde arbetar eller så kan den anställda ha en fast lön per månad. Det förekommer även premielön eller blandackord, som är en kombination av prestationslön och tidlön. Den anställda har en fast grundlön och ett rörligt prestationstillägg. Något som har fått en allt större betydelse i samhället är individuell lönesättning som lyfter fram kompetens och prestation.(Arvidsson, 2004 s.153ff)

### **3.4.2 Bonus**

Bonus kommer från latinets ord för ”god” och innebär gottgörelse eller belöning. Bonus är något som tillfaller medarbetarna utöver den vanliga lönen när företagets mål överträffats. Det finns två olika sorters bonuslöner, individuell bonuslön samt kollektiv bonuslön. Den individuella bonuslönen baseras på den individuella prestationen vilket oftast leder till ökad motivation. Fördelen med bonuslön är att den är lätt att beräkna och ger ett bevis till den anställda att prestationen har varit god. Nackdelen är att det saknas koppling till det långsiktiga ägarperspektivet. Kollektiv bonuslön baseras på gruppens gemensamma prestation. Det positiva med kollektiv bonuslön är att den stärker lagandan och lojaliteten när målet uppfylls. Självfallet finns även kombinationer av individuell och kollektiv bonuslön. (Arvidsson, 2004 s.155ff)

### **3.4.3 Vinstandelsstiftelser**

Vinstandelsstiftelser förekommer i storföretag med ett stort antal anställda på olika nivåer. Vinstandelsstiftelsen har en egen förmögenhet och förvaltning. Stiftelsen erhåller under vissa bestämda förutsättningar en del av företagets vinst och ska förvalta vinsten till förmån för företagets medarbetare. Medarbetarna har en rätt till en viss del av förmögenheten baserad på antalet tjänstear. Syftet med systemet är att medarbetarna ska bli mer lojala och motiverade om de får ett större intresse för företagets resultat. Ett exempel på ett belöningsystem i form av vinstandelsstiftelse utgör Handelsbankens Oktogonen. Oktogonen placerar tillgångarna i aktier i Handelsbanken. Oktogonen bildades 1973 av Vd Jan Wallander. Varje år jämförs bankernas resultat med övriga affärsbankers genomsnittliga resultat. Om Handelsbanken resultat överstiger detta resultat avsätts en tredjedel av resultatet till vinstandelsstiftelsen. (Arvidsson, 2004 s.157ff)

### **3.4.4 Optionsprogram**

Optionsprogram innebär att den anställda erbjuds att vid en förutbestämd tidpunkt teckna ett visst antal aktier i företaget. Optionerna tecknas för en viss tid och under den tiden bestäms aktiernas framtida pris. Priset för köpoptionerna varierar, vissa företag subventionerar den helt medan andra tar ut ett pris. När den fastställda tidpunkten kommer kan den anställda välja att teckna nya aktier eller lösa in dessa. Om optionen löses in måste den anställda betala skatt för förmånen. Mellanskillnaden mellan marknadsvärdet och det fastslagna priset läggs på personens inkomst av tjänst och aktien beskattas. (Arvidsson 2004 s.159)

Optionsprogram kan delas upp i fyra huvudkategorier.

- **Teckningsoptioner**

Teckningsoptioner består av ett skuldebrev som ett bevis på ett lån från medarbetaren till företaget som ger ut skuldebrevet. Skuldebrevet är förenat med en optionsrätt till framtida nyteckning av företaget så kallad warrant.

- **Köptioner**

Köptioner ger de anställda rätt att i framtiden förvärva redan utgivna aktier i företaget.

- **Syntetiska optioner**

Optionen har ett värde som är konstruerat - syntetiskt -värde. Skillnaden mellan syntetiska optioner och köptioner är att medarbetaren har rätt att erhålla kontanter vid utgången av optionens löptid istället för aktier.

- **Personaloptioner**

Med personaloptioner menas en rätt för medarbetarna att i framtiden förvärva aktier i företaget. Personaloptioner är lämpliga för att belöna medarbetarna utan att dessa behöver ta en onödig ekonomisk risk. (Arvidsson 2004 s.159ff)

### ***3.5 Implementering***

Vad bör organisationen/företaget tänka på vid införandet av ett belöningssystem. Själva införandet av belöningssystemet kan vara avgörande om det får den effekt som önskas.

#### ***3.5.1 Att tänka på vid införandet***

Belöningar är en av de kraftigaste och tydligaste sätten där en ledare för en organisation kan skicka ett budskap om vad de anser är viktigt. Belöningar kan också användas för att förbättra förhållandena genom att uppmuntra samarbete och arbetar mot gemensamma mål. (Cacioppe Ron 1999)

En organisations belöningssystem kan ha ett eller flera syften som företagen bör ta i beaktande. Det kan t.ex. vara:

- Att skapa ”vi-känsla”.
- Att belöna goda prestationer.
- Att behålla kompetent personal.
- Att öka konkurrenskraften vid nyrekrytering.
- Att skapa skattemässiga fördelaktiga ersättningar.

(Svensson & Wilhelmson, Belöningssystem 1989, s10)

Det finns ett flertal faktorer som företaget bör ta hänsyn till vid införande av belöningssystem. Det är viktigt att hänsyn tas till företagets kultur, värderingar och strategiska mål. När införandet av belöningssystemet skall ske har också betydelse. Rätt tidpunkt kan ha betydelse om belöningssystemet skall få den effekt som önskas. Alla skall vara involverade i belöningssystemet och inte enbart personalavdelningen. Varje chef, ledare och team skall vara delaktiga i besluten. Om inte medarbetarna får ta del av hur systemet fungerar kan företagsledningen inte heller förvänta sig att de tar ansvar för detta. All information skall inte vara tillgänglig för alla men i det stora hela skall medarbetarna vara delaktiga och informerade. När organisationen har infört belöningssystemet skall detta följas upp kontinuerligt och resultat skall mätas och förstås av personalen. När ett fungerande belöningssystem har införts gäller det att förändra detta i takt med att organisationen utvecklas. Det är viktigt att vara selektiv vid val av belöningssystem och välja ett system som passar organisationen, dess kultur och de förändringar som pågår i företaget. (Frank, Fredholm, Johansson 2000 s.17) Vid införande av belöningssystem krävs god kommunikation för att förmedla och följa upp effekterna av belöningssystemet.

Belöningar kan delas ut baserat på individuella beteenden och prestationer eller till hela gruppen och fördelas jämt mellan individer som bygger på gruppens resultat. Att ge en belöning till hela gruppen eller dela belöningen lika mellan medlemmarna i gruppen kallas för "team-baserade belöningar". Användningen av "team-baserade" belöningar har berört flertal chefer men trots detta tvekar många att genomföra ett "team-baserat" system eftersom de verkar vara mer komplexa och kan ha negativa effekter på individuella prestationer. Det positiva med "team-baserade" belöningar är att servicenivån ökar de administrativa kostnaderna minskar och de anställdas förståelse för verksamheten ökar.

Det finns tre olika typer av belöningar:

1. Pengar/priser/gåvor.
2. Erkännande/beröm/utmärkelser.
3. Utveckling/karriär.

Viktiga frågor att beakta vid utformningen av enskilda och gruppbelöningar:

- ✓ Vilket resultat och beteende vill vi uppnå?
- ✓ Vilka team belöningar motiverar människor att på bästa sätt nå företagets resultat?
- ✓ Vilka är indikatorerna för teamets eller den enskildes framgång?
- ✓ Hur och när skall framsteg och slutresultatet, rapporteras och mätas?
- ✓ Vad är det bästa sättet att belöna framgång?
- ✓ Vad kan vi uppskatta att belöningsystemet kommer att kosta?
- ✓ Hur skall belöningsprogrammet finansieras?
- ✓ Finns det frågor om rättvisa, gruppnormer och kulturella skillnader som bör beaktas.
- ✓ Hur hanterar vi en individ, team eller organisation när de inte uppfyller sina mål?

För att nå framgång i svåra tider bör belöningsystemet omstruktureras, det vill säga anpassa det till organisationens nya mål, och på detta sätt få de anställda mer motiverade. Ledarna måste vara öppna för nya metoder, hålla kvar vid det som fungerar och fastställa vad som inte fungerar. De bör lägga ner arbete och resurser i belöningsystemet för att det skall fungera i hela organisationen. (Cacioppe Ron 1999)

### **3.6 Kritik mot Belöningssystem**

Det är inte alltid positivt att ha ett belöningssystem inom organisationen. Det finns en hel del nackdelar med belöningssystem.

Dessa nämns nedan:

- För de individer som inte uppnår målet, det vill säga belöningen utgår, kan uppleva detta som ett straff.
- Belöningar kan orsaka konkurrens mellan de anställda och försämra relationen på arbetsplatsen.
- Om arbetet är för lätt/svårt att uppnå kan belöningen förlora sin drivkraft.
- Risk för kortsiktigt tänkande.
- Kostsamt för företaget.
- Fusk kan förekomma av den orsaken att alla vill bli belönade.
- Risktagande sporrar inte av belöningssystem.

(Bonussystemets konstruktion, 2002)

Det är av stor vikt att medarbetarna ser sambanden mellan prestation och belöning. Om medarbetarna inte ser detta samband så leder det till att motivationen minskar som i sin tur leder till försämrade prestationer. Det kan vara svårt att få alla med sig då alla människor motiveras och påverkas av olika saker. Vid belöningssystem så kan även en konkurrenssituation uppstå vilket kan hämma samarbete.(Mullern, Elofsson 2006 s245) En annan nackdel med belöningssystem är att det kan upplevas som orättvist och på så sätt sänker det motivationen och prestationen hos medarbetarna.



### 3.7 Sammanfattning av teoretiska referensramen

Nedan presenteras en sammanfattning av teoretiska referensramen där de mest centrala delarna tas upp.

---

Agentteori	I agentteorin betraktas organisationens kontroll och styrningsproblem utifrån ägarna, investerarna och externa intressenters synvinkel. Agentproblematiken handlar om risken att cheferna kommer att handla i egenintresse snarare än för ägarna.
Motivation.	Vad driver människan att göra vissa saker men inte andra? Vad som driver människan kan se olika ut mellan olika personer.
Maslows teori	Motivationsteorins grundare är Abraham Maslow. Han menar i sin teori att de grundläggande fysiologiska behoven bör vara tillfredsställda som t.ex. hunger, törst och sömn för att människan skall kunna uppnå de högre stadierna som kärlek och självförverkligande. Det är alltid det lägsta otillfredsställda behovet som fungerar som motivation.
Herzbergs teori	Herzberg teori handlar om motivations och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer är de som finns i arbetet i sig, såsom personlig utveckling och ansvar. Hygienfaktorerna handlar om sociala relationer, säkerhet, kontroll, lön och arbetsmiljö.
Belöningar	Anledningen till att organisationer inför belöningssystem är att det skall vara lättare att följa upp och påverka människorna att arbeta mot företagets mål. En annan orsak kan vara att behålla kompetent personal, öka konkurrenskraften vid nyrekrytering och att belöna goda prestationer.
Olika belöningar	De olika formerna för belöningar kan vara monetära (lön), icke monetära (befordran) samt ägarandelar.

Individ eller gruppbelöning	Belöningar kan ges på individ, grupp, team nivå eller för hela företaget. En kombination är att föredra.
4:a nivåer på belöningssystem	Belöningssystem kan definieras på fyra nivåer, individ, team/grupp, företag/organisation och marknad/omvärld.
Belöningssystemets fyra dimensioner	Belöningssystemet och dess effekter kan analyseras i fyra dimensioner: Syften, grunder, former och mottagare av belöningen. Syfte kan vara att styra verksamheten mot ett specifikt mål. Grunden är att människors beteende styrs av det som belönas. Belöningar kan var både monetära och icke monetära. Mottagare av belöningen kan vara på individ, grupp, team nivå eller hela organisationen.
Olika typer av belöningar	Lön, bonus, vinstandelsstiftelser, och optioner.
Implementering	Det finns ett flertal faktorer som företaget bör ta hänsyn till vid införande av belöningssystem. Det är viktigt att hänsyn tas till företagets kultur, värderingar och strategiska mål. När införandet av belöningssystemet skall ske har också betydelse
Nackdelar med Belöningssystem	Belöningar kan orsaka konkurrens/rivalitet mellan de anställda försämra relationen på arbetsplatsen och därav även resultatet. Om arbetet är för lätt/svår att uppnå kan belöningar förlora sin drivkraft. Det kan även uppkomma suboptimering mellan olika avdelningar då avdelningarna enbart ser till sitt eget resultat/prestation.
Fördelar med belöningssystem	Den största fördelen med belöningssystem är att motivationen kan ökas bland de anställda med följderna att de presterar bättre/mer. Belöningssystem är ett bra styrmedel som gynnar rätt beteende och prestationer om det används på rätt sätt.

## 4 Empiri

---

*I följande avsnitt presenteras informationen som samlats in genom undersökningen. Empirin ligger sedan till grund för analysen och utvärderingen. Avsnittet börjar med en företagspresentation av Handelsbanken och Nordea. Sedan kommer en djupare redogörelse för de båda bankernas belöningsystem. I intervjusammanställningen har vi samma struktur som analysen för att underlätta för läsaren att se samband och olikheter.*

---

### 4.1 Företagspresentation

Här nedan kommer en kort företagspresentation av de två banker som deltagit i vår undersökning, Handelsbanken och Nordea.

#### 4.1.1 Handelsbanken



**Figur 6** Handelsbanken

Källa: Handelsbankens hemsida

Handelsbanken är en universalbank, det vill säga levererar tjänster inom hela bankområdet. Handelsbanken har en stark position på den svenska marknaden. Handelsbanken hade per den 31 december 2008 54st kontor i Danmark, 45st i Finland, 48st i Norge och 56st i Storbritannien, dessutom 38st bankkontor och fyra representantkontor i länder utanför Norden och Storbritannien. Totalt har Handelsbanken verksamhet i 22 länder. Rörelseresultatet uppgick för helåret 2008 till 15,3 mdkr. Balansomslutningen uppgår till 2 159 mdkr, varav utlåning till allmänheten 1 481 mdkr. Handelsbankens mål är att ha högre räntabilitet än genomsnittet för konkurrenterna. Målet skall nås genom att banken har nöjdare kunder och lägre kostnader än konkurrenterna. (Handelsbanken 2009)

## Handelsbankens företagsfilosofi

- Starkt decentraliserad organisation - kontoret är banken
- Kunden i centrum - inte enskilda produkter
- Lönsamhet prioriteras alltid före volym
- Långsiktighet
- Oktogonen - bankens resultatandelssystem.

För att handelsbanken ska kunna ha högre lönsamhet än andra banker strävar de för att de anställda ska göra en bättre arbetsinsats. För att motivera de anställda att göra detta får det ett merresultat. En tredjedel av merresultatet ges då till de anställda. Medlen förvaltas av stiftelsen Oktogonen. 1973 beslöt bankens stiftelse att sätta av 10 milj. kronor till en resultatstiftelse, det vill säga Oktogonen. Oktogonen är bankens största aktieägare. (Handelsbanken 2009)

### 4.1.2 Nordea



**Figur 7** *Nordea*

Källa: Nordeas hemsida

Nordeas vision är att vara den ledande nordiska banken som skall skapa mervärde för kunder och aktieägare. Nordea erbjuder ett brett urval av produkter, tjänster och lösningar inom bank, kapitalförsäkring och försäkring. De har ca 10 miljoner kunder. Nordea har ca 1 400 bankkontor - 34 000 anställda. Nordeas värderingar bygger på jämlikhet, miljöhänsyn och ett gott medborgarskap inklusive etik, heder och uppriktighet. Värderingarna uttrycks i koncernens principer för företagets samhällsansvar. Nordeas långsiktiga framgång bygger på enligt dem själva ett aktivt arbete med förtroende och tillit. (Nordea 2009) Grunden till Nordeas vinstandelsprogram är att det är lika för samtliga fast anställda medarbetare och det bygger på bankens prestationer avseende ett antal nyckeltal vid jämförelse med övriga banker.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Olle Andersson, Nordea

## **4.2 Sammanställning av intervjuerna**

I intervjusammanställningarna och analysen har vi samma underrubriker för att läsaren lättare ska kunna se samband/olikheter och dels för att stärka den ”röda tråden”.

### **4.2.1 Handelsbanken-Lena Nilsson**

Intervjun med Lena Nilsson genomfördes den 22 april 2009, kl.14.00

Lena Nilsson är kontorschef på Handelsbanken i Västerås stad. Hon har jobbat i banken sedan 1978, varit chef sen 1992 och sedan 2001 har hon varit kontorschef på kontoret på Köpingsvägen.

#### **4.2.1.1 Agentteori**

För att undvika att cheferna arbetar efter att maximera sina egna intressen tycker Lena Nilsson att banken bör framföra krav på att cheferna ska stanna under en längre period. Tidigare hade cheferna bråttom att byta tjänst, de stannade endast ca 2-3 år på ett kontor. Anledningen till detta var att de inte behövde ta ansvar till vad som skulle hända när de hade slutat. Nackdelen med detta var att cheferna tänkte kortsiktigt och drev upp resultatet kortsiktigt för att visa ett bra resultat för att sedan byta tjänst men de behövde inte ta de negativa konsekvenserna av handlandet som skulle komma efter några år vid kortsiktigt tänkande. Numera uppskattar banken om personalen stannar längre, då hinner de skapa nya kunder, knyta kontakter samt bygga långsiktiga förtroenden.

#### **4.2.1.2 Motivation**

Lena Nilsson berättar att det är viktigt med belöning och motivation eftersom det är just det som driver dem till ett bra resultat. Lena Nilsson berättar att hon och en annan kontorschef inom Handelsbanken med liknande förutsättningar jämför sina månadsrapporter. Det är något som Lena Nilsson tycker är mycket motiverande och roligt.

#### **4.2.1.3 Belöningsystem**

Handelsbanken har två olika belöningsystem; den ena är oktogonen, vilket är personalstiftelse och det andra är lönesystemet. Oktogonen startade i början av 70-talet. För varje år som banken ger ett bättre resultat än snittet av övriga affärsbanker i Sverige så utfaller en utdelning till de anställda. Lika stor utdelning delas ut till de anställda oberoende på vilken anställning de har. Om de har fått ett sämre resultat än snittet utfaller det ingen utdelning. Detta har endast förekommit två gånger sedan 1974. De två gångerna då det inte utfallit någon utdelning är dels nu under denna finanskris och dels under den förra finanskrisen.

Handelsbanken ger belöningar till lång och trogen tjänst. Efter att ha arbetat i banken i 25 år får den anställda välja mellan ett antal gåvor, det kan vara allt från fina middagar till smycken.

Lönesystemet är det andra belöningsystemet. Inga centrala avtal finns utan varje kontor gör en egen verksamhetsplanering. Lena Nilsson berättar vidare att det är viktigt att alla får vara delaktiga när de sätter dessa mål. De använder sig av lönesamtal och då tittar de på prestation och måluppfyllelse och lönen utgår därefter efter de mål som uppnåtts. Målen får varken vara för höga eller för låga. Målen diskuteras fram tillsammans mellan chef och medarbetaren. Det ska vara en ordentlig utmaning som naturligtvis går att uppnå.

Handelsbanken har många förmåner; bland annat får medarbetarna ta del av intern samt extern information, de har förmånliga räntor på lån, rabatter samt vissa tjänster inom banken. De har även rådgivning till dem som skulle behöva det. Dessutom får de med barn byta bort löneförhöjningen mot städning i hemmet, detta har varit en sorts belöning men det är också ett sätt att underlätta för småbarns föräldrar. Om den anställda vill så kan han/hon byta löneförhöjningen mot andra sorters belöningar till exempel mot leasingbil. Lena Nilsson tror inte att själva belöningsystemet lockar till sig nya medarbetare i och med att det inte är så känt vad de har för belöningsystem och oktogonen ligger så långt fram i tiden för att det ska kännas som en konkurrensfördel.

Handelsbanken är emot interna tävlingar för att sälja fonder/aktier som driver upp resultatet. De säger helt enkelt att det är bannlyst och att de inte alls tror på det. De har tävlingar mellan kontoren men inte när det gäller försäljning gentemot kunder. Handelsbanken vill att deras kunder ska veta att de alltid får det de är i behov av, det som är rätt och bäst för kunden. De

strävar efter långsiktighet gentemot kunderna samtidigt som de vill ha långsiktiga relationer mellan bank och anställd.

#### **4.2.1.4 Implementering**

Belöningsystemet har inte ändrats pga. finanskrisen, oktogonen är likadant sedan år 1974. Men däremot har deras metod att sätta löner ändrats, den har utvecklats med åren. På det sätt som de arbetar med handlingsplaner var nytt för ca 10 år sedan men nu har de börjat lära sig hur de ska arbeta med handlingsplaner och löner och det känns inte så främmande och svårt längre för de ansvariga. Hade cheferna fått bättre vägledning så skulle implementeringen ha gått smidigare och snabbare.

Belöningsystemet kan alltid bli bättre genom att ändra på det sätt de mäter samt hur de sätter upp planer och mål. Medarbetarna gör upp planerna själva men cheferna är med och tycker till och försöker att styra åt rätt riktning. Lena Nilsson tar upp att en del planer skulle kunna vara mycket vassare. Men hon tycker att systemet blivit bättre men hon poängterar att det är viktigt att de är tydliga.

Då det gäller arbetsmiljön tycker Lena Nilsson att arbetsmiljön och sociala faktorer är betydelsefullt. Att må bra på jobbet och ha en god stämning/kamratskap är oerhört viktigt. Just nu bygger de om i detta kontor på grund av att de har varit lite för trångt samt att det har varit lyhört, kunderna och personalen kunde höra varandras ärenden.

#### **4.2.1.5 Nackdelar med belöningsystem**

Det finns även nackdelar med att införa belöningsystem och en stor nackdel är om ledningen tänker för kortsiktigt. Det kan även upplevas som stressande och tungt med belöningsystem om inte målen känns uppnåeliga, det har de stött på men det handlar om att hantera och uppmärksamma det. Men samtidigt mår alla bra av att känna att de gör ett bra jobb och att arbetsprestationen uppskattas och att det finns möjligheter till att vara med och påverka. Varje månad skriver VD ett brev till medarbetarna och uppmanar dem att de ska höra av sig om de tycker att något är fel eller om de har allmänna synpunkter. Med den anledning ska medarbetarna känna sig förstådda och att det finns någon som vill lyssna och är intresserad av deras synpunkter.

#### **4.2.1.6 Fördelar med belöningsystem**

Lena Nilsson tycker att belöningar och belöningsystem ökar motivationen och det är bland annat det som driver dem till ett bra resultat.

#### **4.2.2 Nordea- Olle Andersson**

Intervjun med Olle Andersson genomfördes den 24 april 2009, kl.10.30.

Olle Andersson är kontorschef i Västerås och Sala samt ansvarig för hela företagsdelen i Västmanland. Han har arbetat på banken i 20 år och haft olika befattningar. Han blev anställd som kundansvarig 1989 och sedan blev han ansvarig för finansbolag och sedan 1.5 år tillbaka har han arbetat som kontorschef.

##### **4.2.2.1 Agentteori**

Då vi frågade vilka åtgärder som sätts in för att undvika att cheferna arbetar efter att maximera sina egna intressen svarade Olle Andersson att det inte finns någon risk. Han nämner att de har strikta regler, det vill säga vad personalen får göra och inte får göra. Det är oetiskt att överskrida dessa ramar, dessutom kan det innebära lagbrott. Banken främjar långsiktigt tänkande fast de har korta delmål. Olle Andersson poängterar vikten vid att ha ett bra fundament att stå på vilket bara kan uppnås med ett långsiktigt tänk. Anledningen till att de har kortat ner delmålen är att det händer så mycket på marknaden just nu.

##### **4.2.2.2 Motivation**

Olle Andersson berättar att motivation är något som skapas, det vill säga motivationen ligger i personen i fråga samt att det skapas inifrån. Motivation handlar om inspirationen och glädjen att åstadkomma något, vad det än kan vara. För Olle Andersson är motivationen att driva kontoret mot de mål som är uppsatta.

Nordea arbetar mycket med interna tävlingar, alla har egna mål som ska uppnås. I samband med att målen uppnåtts så erhålls en belöning som är mer av symbolisk art. Det kan till exempel vara en vinflaska något som Olle Andersson nyligen hade fått på grund av att han hade gjort ett bra arbete. Olle Andersson menar att detta driver upp motivationen inte för



själva gåvan som mer är en symbolisk gest utan mer att han får strålkastarljuset på sig. Han anser att tävlingar ska vara en hjälp till att nå mål. Han poängterar även att det inte uppstår suboptimering på grund av att de arbetar med gruppmål.

Olle Andersson nämner att något som motiverar honom att prestera mer bland annat är tävlingar. Just nu ligger hans kontor tvåa resultatmässigt om vi jämför med liknande kontor i Sverige på en skala mellan ett och elva. Detta är han naturligtvis stolt över och han vill såklart avancera till första plats.

Arbetsmiljön måste vara bra för att kunna jobba effektivt, annars stjälar den energi. De arbetar med employee satisfaction index (ESI). ESI är ett index som mäter hur nöjda medarbetarna är med sin anställning. Banken arbetar aktivt med detta och beroende på utfallet på detta index arbetar de med handlingsplaner för att förbättra indexet. Här får de svart på vitt hur det ser ut. Olle Andersson har ett slutet kontor, det betyder att han sitter avskärmat från sina medarbetare. Han anser att de inte har en bra planlösning med tanke på att han känner sig en aning "offside" då han befinner sig i sitt kontor. Han anser att det är bättre att sitta mitt i verksamheten det ökar motivationen.

Olle Andersson tror mycket på uppskattningen i sig att få strålkastarljuset på sig detta motiverar honom. Bekräftelsen är viktig. De symboliska belöningarna är roliga men det krävs att det finns en tydlighet och att det inte är en del av villkoren. Risken kan vara att belöningen inte känns relevant för den prestation som utförts. Här är kommunikationen viktig.

#### **4.2.2.3 Belöningsystem**

Nordea utgår från två olika belöningsystem, vinstandelsprogram samt incentiv som är baserad på lönen. Incentiv baseras på graden av måluppfyllelse på året, maximalt kan 2 månadslöner falla ut under förutsättningar att de uppnår alla de uppsatta målen. Uppfyller mellancheferna delar av målen kan de få en månadslön samt en halv om de uppnår en mindre del. Lönen som faller ut kan inte bytas mot andra förmåner. Det andra belöningsystemet är ett vinstandelsprogram som alla får. Det har funnits i ca åtta år. Detta baseras på hur banken har gått i jämfört med konkurrenterna. Det finns nyckeltal som måste vara uppfyllda för att det ska falla ut pengar. Pengarna faller ut efter fem år annars så kan de som vill välja att ha kvar pengarna i Nordea aktien som de är placerade i och på så sätt byggas pengarna på.

Banken ger belöningar till lång och trogen tjänst, efter 25 år i banken får de välja mellan två olika gåvor, de kan välja mellan klocka eller smycke samt så får den anställda även gå på en galamiddag i Stockholm som brukar vara mycket uppskattat. De som går i pension får en får dessutom silverskål. Detta är ett sätt att tacka för en lång och trogen tjänst samt för ett bra arbete. Banken ska även starta upp en veteranklubb. Olle Andersson kommer att vara med och bygga upp veteranklubben. På veteranklubben ska de som har gått i pension få information om vad som har hänt inom banken. Avtackningar är viktiga att de blir bra för att de som går i pension är budbärare för banken. Olle Andersson berättar att personalen inte är med och påverkar belöningsystemet utan detta är något banken erbjuder och personalen får acceptera det.

Nordeas förmåner är det som finns i avtalet det vill säga lön, semester, möjlighet till Incentiv, tjänstebil och subventionerad ränta. Olle Andersson berättar att de även har interna tävlingar för att det ska bli roligare. Han nämner att det har en hel del olika tävlingar samt att det uppskattas mycket av alla involverade. De har oftast någon form av symboliska belöningar som kan vara allt från lotter till en flaska vin. Anledningen till att de har interna tävlingar är att det skapas mycket motivation av att bli belönad för en bra prestation. Det värsta som finns enligt Olle Andersson är att inte får någon feedback för en prestation för då är den inte synlig. En berömande kultur gör att bollen rullar snabbare. Olle Andersson är nöjd med det belöningsystem som finns idag men för honom så är avtalen i botten viktigast.

Olle Andersson tycker inte att deras belöningsystem är någon konkurrensfördel för att få nya medarbetare.

#### **4.2.2.4 Implementering**

Belöningsystem har ändrats efter finanskrisen då det gäller verkställande ledningsnivån i banken. De har bland annat tagit bort bonusar och fryst lönenivåerna, men det är inget Olle Andersson påverkas av. Belöningsystemet har förändrats lite över åren. Det som har ändrats är nyckeltalen på grund av ändrade mål annars är själva idén densamma. Avläsningsparametrarna är inte statiska utan de ändras. Olle Andersson nämner att han är nöjd med det belöningsystem som finns idag. Han tycker att det som finns idag är inspirerande och att det är tillräckligt för att det ska kännas drivande och motiverande för honom. Implementeringen av belöningsystemet som används idag är inget som Olle

Andersson funderat närmare på, detta har skett för länge sen därav granskar de inte implementeringsprocessen ytterligare utan det är bara nyckeltal som ändras kontinuerligt efter ändrade förhållanden.

#### **4.2.2.5 Nackdelar med belöningsystem**

Självklart finns det nackdelar med belöningsystem. Har banken bonusar som är baserade på individuellt arbete missgynnas lagarbete, istället kommer det att uppstå en slags egoism som kan leda till konflikter. Alla människor vill ha någon sorts reaktion på en prestation som utförs oavsett om det är bra eller dåligt. Men den anledningen har hans regionchef en kort samtal med honom ett par gånger i månaden där han får feedforward och feedback. Då diskuteras vad som har varit bra samt vad vederbörande bör jobba på. Dessa uppföljningsmöten är schemalagda. Hans regionchef sitter i samma byggnad vilket gör att han kan träffa henne oftare om behov finns eller om oklarheter uppstår detta ser han som en stor fördel.

#### **4.2.2.6 Fördelar med belöningsystem**

Olle Andersson nämner flera fördelar med belöningsystem. Han tycker att det är inspirerande och motiverande för honom. Prestationer som utförs bra belönas, och det tycker Olle Andersson är viktigt. Bra prestationer ska belönas och tydliggöras. Belöningsystemet tydliggör också de olika målen som företaget önskar nå.

## 5 Analys

---

*I detta kapitel analyseras den empiri vi kommit fram till utifrån delar av teoretiska referensramen. Detta gör vi för att undersöka om teorierna även stämmer i realiteten, och inte bara i teorin. Vi kommer även att ha egna synpunkter som presenteras i detta kapitel.*

---

### 5.1 Agentteorin

Vi börjar med att granska agentteorin som tar upp hur chefer använder olika hjälpmedel för att leda den anställda mot företagets mål. Vi har kommit fram till att det som motiverar medarbetarna är olika belöningssystem.

Bankernas syfte med belöningssystemen är att motivera sina anställda för att nå företagets mål. Om vi tittar vidare på agentteorin är inte bankerna oroad för att cheferna kommer att handla i eget intresse än ägarnas. För att undvika att cheferna arbetar i eget intresse finns det regler och restriktioner som försvårar detta beteende säger Olle Andersson på Nordea medan Lena Nilsson från Handelsbanken berättar för oss att detta har förekommit men samtidigt berättar hon vidare att bankerna försöker motverka detta genom att få sina anställda att stanna längre på varje position innan de byter tjänst. Detta beror på att tidigare arbetade cheferna upp ett bra kortsiktigt resultat för att sedan byta tjänst när resultatet var på topp och då behövde de inte ta konsekvenserna för vad som skulle komma sen. Detta är något som bankerna arbetar aktivt med att få personalen att stanna längre på varje position. Då kommer inte kortsiktiga resultat uppmuntras på samma sätt och samtidigt bygger banken långsiktiga relationer vilket är fördelaktigare och tryggare för kunderna samt de anställda och detta gynnar banken i det långa loppet.

### 5.2 Motivation

Bankerna är väl medvetna om att motivationen är viktig för att få effektiva och drivande medarbetare. För att känna sig motiverad så krävs det att medarbetaren känner sig tillfreds med arbetet och att det arbete de gör känns relevant. På så sätt ökar effektiviteten och

förhoppningsvis även vinsten. Själva belöningsystemet ska kännas som en ”morot” för att öka effektiviteten och motivationen.

I Maslows teori talar han om olika basbehov som måste uppfyllas först för att kunna nå de högre behoven som uppskattning och självförverkligande. Mellancheferna har de grundläggande behoven tillfredsställda och de strävar mer mot självförverkligande och uppskattning. Oftast har de redan bra löneavtal i botten så det är viktigare för dem med de symboliska belöningarna, personlig utveckling och arbetet i sig för att öka motivationen. Tävlingar mellan bankkontoren driver upp motivationen. Både Lena Nilsson på Handelsbanken och Olle Andersson på Nordea jämför sig med liknande kontor resultatmässigt och båda anser att detta är mycket motiverande. Vidare förklarar Maslow att det är viktigt att veta vad olika personer har för behov. Detta är något som verkar stämma bra i Handelsbanken. Handelsbanken tar nämligen upp att det är viktigt att alla får vara delaktiga när de sätter dessa mål, medan Nordea sätter upp mål utan personalens samtycke.

I Herzbergs teori talar han om motivations och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer rör arbetet i sig och personlig utveckling medan hygienfaktorer handlar om sociala relationer, lön och arbetsmiljö. Båda cheferna betonar vikten av bra arbetsmiljö. Lena Nilssons bankkontor är under ombyggnad för att göra det bättre för alla anställda samt för kunderna. Olle Andersson på Nordea sitter på ett slutet kontor men är mycket ute i verksamheten för att vara tillgänglig och vara med där det händer. En bra arbetsmiljö har betydelse för motivationen. Självfallet så påverkar utvecklingsmöjligheterna och arbetet i sig motivationen också men oftast så glöms det bort hur viktig arbetsmiljön är för välbefinnandet och motivationen.

### ***5.3 Belöningsystem***

Nu tänker vi fokusera på belöningsystem för att analysera vårt resultat utifrån detta. För att få ett bra belöningsystem måste det bestå av några viktiga element bland annat tydlighet, enkelhet samt att samtliga som berörs av detta är delaktiga.

De båda bankerna har liknande belöningsystem men de skiljer sig åt på några punkter. Båda bankerna har ett vinstandelsprogram och båda har belöningar som grundar sig på lönesystemet. Handelsbanken kan dock byta ut delar av lönen till förmåner, de anställda på

Nordea har inte denna valmöjlighet men detta är något som har varit efterfrågat enligt Olle Andersson.

Vinstandelsprogrammet riktar sig till alla anställda och alla får lika stor del av vinsten. Bankerna försöker gynna individuella prestationer med symboliska belöningar för att uppmärksamma medarbetaren.

Syftet med belöningarna, främst då vinstandelsstiftelserna, är att göra medarbetarna medvetna om företagets resultat och göra dem mer motiverade att förbättra resultatet då det gynnar dem själva i slutändan. Belöningarna kan vara monetära eller icke monetära men huvudsaken är att ett bra beteende och arbetsprestation uppmärksammas samt synliggörs, det behöver inte alltid vara pengar. Belöningsystemet används inte som ett sätt att locka till sig nya medarbetare.

När det gäller de fyra nivåerna på belöningsystem kan den definieras på fyra nivåer; individ, grupp, företag och slutligen marknad. Våra resultat visar att bankerna ger belöningar till både de enskilda arbeten samt till grupparbeten. De två sista nivåerna företag och marknad är inte relevanta för vår undersökning då vi enbart undersöker på mellanchefsnivå. Vi kom fram till att båda bankerna har bra förmåner, bland annat fördelaktigt lån, personlig rådgivning samt tjänstebil.

## ***5.4 Implementering***

Vid implementeringen av ett belöningsystem är det viktigt att belöningsystemet är tydligt och lätt att förstå annars går det åt mycket tid och resurser att ta reda på hur resultatet ska analyseras och hur arbetet ska genomföras. Båda parter måste ha något att vinna på detta för att det ska vara effektivt. Båda bankerna har inte funderat så mycket kring implementeringen av belöningsystemet då detta skedde för länge sen. Olle Andersson menar att de kontinuerligt följer upp nyckeltalen och ändrar dessa efter ändrade förhållanden. Lena Nilsson på Handelsbanken menar att sättet att sätta löner skulle ha kunnat gå smidigare till med ökad kommunikation och information. Ändringen av lönesystemet skedde för ca 10 år sedan men det tog ett bra tag innan hon kände sig säker på hur hon skulle arbeta med den nya metoden. Här kan vi tydligt se vikten av att belöningsystemet ska vara enkelt och lätt att förstå annars går det åt mycket tid och resurser innan rätt resultat uppnås.

## ***5.5 Nackdelar med belöningsystem***

Olika nackdelar med belöningsystem stämmer in med vårt resultat, det kan bland annat upplevas som stressande och tungt. Det finns flera nackdelar med belöningsystem och de båda bankerna är överens om att det krävs god kommunikation och tydlighet för att belöningsystemet skall bli bra samt för att undvika suboptimering. Är kommunikationen dålig eller bristfällig kommer inte belöningsystemet att fungera. Målen får varken vara för höga eller för låga, men att det ska vara en ordentlig utmaning som skall gå att uppnå.

Vidare ser vi att det stämmer förhållandevis bra med att det alltid inte är positivt att ha ett belöningsystem inom organisationen, då de inriktar sig på interna tävlingar. Det finns en hel del nackdelar med att ha belöningsystem baserat på interna tävlingar.

Handelsbanken och Nordea är oeniga gällande interna tävlingar. På Nordea har de en mängd olika interna tävlingar. Anledningen till det är att det skapas energi samt att det är uppskattat av de anställda. Handelsbanken tror inte alls på interna tävlingar genom att sälja fonder/aktier som driver upp resultatet, Lena Nilsson yttrar att det är bannlyst. Anledningen till detta är att Handelsbankens kunder alltid ska veta att de får det de är i behov av, det vill säga det som är rätt och bäst för dem. Lena Nilsson betonar vikten av att alla kunder inte har samma behov.

## ***5.6 Fördelar med belöningsystem***

Både Lena Nilsson på Handelsbanken och Olle Andersson på Nordea tycker att det är bra med belöningsystem eftersom det är det som driver dem till ett bra resultat. Bra prestationer ska belönas. Lena Nilsson berättar att det är viktigt med belöning och motivation eftersom det är just det som driver dem till ett bra resultat. Olle Andersson tycker att det belöningsystem som finns idag är inspirerande och att det är tillräckligt för att det ska kännas drivande och motiverande för honom. Han tog även upp att det är mycket viktigt att bli belönad för ett bra arbete eller prestation för det stärker motivationen och arbetsglädjen. Belöningen blir ett bevis för att prestationen varit god. Fördelen med belöningsystem är att det är lättare att få alla att arbeta mot samma mål i och med att bra prestationer belönas. Båda respondenterna är nöjda med det belöningsystem som finns idag.

## 6 Slutsats

---

*Här presenteras den slutsats som vi har kommit fram till i vår undersökning. I slutsatsen besvaras frågorna enligt 1.2 i undersökningen samt egna reflektioner. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatta undersökningar*

---

### **Vad har Handelsbanken och Nordea för belöningsystem?**

Det ena belöningsystemet är baserat på lönen och det andra är vinstandelsstiftelser. Fördelen med att sätta lön efter prestationen som uppnåts är att det tydliggörs och den anställda vet vilka kriterier och mål som måste vara uppfyllda för att få en löneökning, ungefär som en checklista. Klarar den anställda av ett visst antal mål så får han/hon ett visst antal kr i löneökning. Systemet blir på så sätt väldigt tydligt och lätt att förstå och missförstånden blir mindre samtidigt som förväntningarna på löneökningen blir mer relevant. På så sätt riskerar cheferna inte att motivationen hos de anställda sjunker på grund av för höga förväntningar. Vi tycker att bankerna har ett bra belöningsystem. Det är bra att de har symboliska belöningar som är utöver avtalet. Det ska märkas när någon gjort något extra.

Vår undersökning visar också att det förekommer belöning för lång och trogen tjänst i båda bankerna. Efter att ha arbetat i banken i 25 år får den anställde välja mellan ett antal gåvor, det kan vara allt smycken till fina galamiddagar. Vi tycker att detta är ett väldigt bra sätt för banken (chefen) att förmedla till de trogna anställda att de uppskattas för det fantastiska jobb de har gjort genom åren.

### **Vad är syftet till att de använder belöningsystem?**

Som framkommer av vår undersökning önskade vi veta varför de använder sig av belöningsystem. Vi kom fram till att båda bankerna anser att det är väldigt viktigt med belöning och motivation eftersom det är just det som driver dem till ett bra resultat. Belöningar skapar motivation såväl som motivation skapar inspiration och glädje att åstadkomma något. Syftet till att de använder sig av belöningsystem är att göra det lättare att få de anställda att arbeta mot samma riktning samt att öka motivationen hos de anställda. I



fråga om vinstandelsstiftelsen kan det tyckas att belöningen ligger för långt fram i tiden men på detta sätt gör banken de anställda medvetna om bankens långsiktiga resultat. Det blir en ”win-win” situation det vill säga att båda parter tjänar på detta. För att bankerna ska överleva måste de tänka långsiktigt vara trovärdiga samt skapa stabila relationer.

Vi tror inte att själva belöningssystemet lockar till sig nya medarbetare utan det är mer arbetet i sig att arbeta på bank som lockar till sig nya medarbetare. Deras belöningssystem gynnar långsiktighet vilket vi tycker är bra. Bankerna värnar om sina medarbetare och de vill ha kvar den anställda under en längre tid.

### **Hur arbetar bankerna aktivt med belöningssystemet?**

Bankerna har inte ändrat mycket på sitt belöningssystem över tiden. De arbetar på liknande sätt som tidigare. Det enda som ändras är de olika nyckeltal som de arbetar med för att nå målen och de ändras självfallet med tiden då nya mål sätts upp. Uppföljningar av nyckeltalen sker kontinuerligt, de säger att belöningssystemet alltid kan bli bättre genom att ändra på det sätt de mäter samt hur de sätter upp planer och mål. Medarbetarna på Handelsbanken är med och sätter upp planerna själva med hjälp av cheferna medan Nordea inte har samma system utan personal får inte vara med och sätta dessa planer. Det är väldigt viktigt att belöningssystemen är tydliga och nåbara.

På Handelsbanken skriver VD ett brev till de anställda varje månad för att uppmana dem att de ska höra av sig om de tycker att något är fel eller om de har allmänna synpunkter. Med den anledningen ska de anställda känna sig förstådda och att det finns någon som vill lyssna och är intresserad av deras synpunkter. Regionchefen på Nordea brukar ha en kort samtal ett par gånger i månaden där han får feedback, där diskuteras vad som har varit bra samt vad han bör jobba på. Vi tycker att det är betydligt bättre att ha personliga samtal än att få ett E-mail från VD som anses vara ”opersonligt”. Han skulle kunna besöka kontoren då och då istället för att skicka E-mail.

Som vi tidigare har nämnt måste implementering av belöningssystem vara enkelt och lätt att förstå annars går det åt mycket tid och resurser för att uppnå önskvärt resultat, av den orsaken är det viktigt att belöningssystemen är tydliga, enkla att förstå samt uppnåbara. Båda bankerna är överens om att belöningssystemet ska vara inspirerande och motiverande.

**Finns det några likheter/skillnader mellan bankernas belöningsystem?**

För oss känns det inte allt för överraskande att vi kom fram till att de båda bankerna använder sig av liknande belöningsystem men arbetssättet skiljer sig lite åt mellan de olika bankerna. Nordea har ett mer tävlingsinriktat arbetssätt medan handelsbanken värnar om att få rätt produkt till rätt kund utan interna tävlingar gentemot kund som kan påverka resultatet.

**Förslag till kommande projekt**

Det skulle vara intressant att studera belöningsystemet bland de anställda och se vad de har för synpunkter på det existerande systemet och sedan jämföra resultaten från de anställda med det resultatet från cheferna. Även högre chefers, VD syn på belöningsystemet skulle kunna studeras närmare. Det skulle vara mer intresseväckande om möjlighet fanns att intervjua alla Sveriges fyra största bankerna; Nordea, Handelsbanken, Swedbank samt SEB.

## Källförteckning

Andersen Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsskaplig metoder.*

Anthony, Robert N. Govindarajan (2007) *Management control system Boston*

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

Arvidsson, Per(2004) *Styrning med belöningsystem . Kapitel 6  
Controllerhandboken,(2004)Redaktör Samuelson Lars A, Uppsala. Industrilitteratur.*

Bell Judith (1995) *Introduktion till forskningsmetodik.* Andra upplagan.

Björklund, Maria, Paulsson, Ulf. (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera.* Studentlitteratur. Lund.

Bruzelius L.H. Skärvad P.H. (2000). *Integrerad organisationslära*

Cacioppe Ron. (1999) Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success

Frank, Johan, Fredholm, Peter & Johansson Nicklas (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag.* Uppsala

Handelsbanken(2009)[www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se). Hämtad 2009-03-27

Hatch Mary Jo (2002) *Organisationsteori -moderna, symboliska och postmoderna perspektiv.* Studentlitteratur.

Hamberg, Mattias, (2001) *Strategic Financial Decisions*

Johannessen Asbjörn, Tuffte Per Arne (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* Upplaga: 1:1.

Johansson Peter; Magnusson Thomas; Jonsson Mikael Bonussystemets konstruktion, 2002  
<http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/6753b78eb2944e0ac1256608004f0535/477e52c9ed398f50c1256c14006c3831?OpenDocument>

Mullern Thomas, Elofsson Anneli(2006)*Den karismatiska chefen.* studentlitteratur.

Nordea(2009) <http://www.nordea.com/sitemod/default/index.aspx?pid=52062&rw=1>  
Hämtad 2009-03-27

Paul, Ann-Sofi. Alm, Ove (1991) *Belöningar och belöningsystem*.sveriges personaladministrativa förening. Stockholm.

Philgren Gunnar, Svensson Arne (1989) *Målstyrning-90 talets ledningsform för offentlig verksamhet*. Upplaga 1:5. Ekonomiförlagen. Malmö.

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan (2004) *Management control systems*. Elfte upplagan

Samuelson Lars A. *Val av organisatorisk struktur*. Kapitel 3  
*Controllerhandboken*,(2004)Redaktör samuelson Lars A, Uppsala. Industrilitteratur.utgåva 8.

Smith Raoul, Wiberg Lars, Olwig Bengt, Riegnell Göran, Sjöstrand Mats.(2002)*Belöningsystem- nyckeln till framgång*. Norstedts Juridik. Upplaga 1.1.

Svensson Arne, Wilhelmson Lars (1989) *Belöningsystem*. Andra upplagan.

Tomas Mullern, Elofsson Annelie(2006)*Den karismatiska chefen*.studentlitteratur.

### **Muntliga källor - Intervjuer**

Företag	Handelsbanken
Befattning	Kontorschef
Namn	Lena Nilsson
Stad	Västerås
Intervjudatum	2009-04-22

Företag	Nordea
Befattning	Kontorschef
Namn	Olle Andersson
Stad	Västerås
Intervjudatum	2009-04-24

## Bilaga 1

### Intervjuguide

#### Frågor

- ❖ Vilken befattning på banken har du och vilka arbetsuppgifter?
- ❖ Hur länge har Ni arbetat på banken?
- ❖ Vad betyder belöning och motivation för dig?
- ❖ Hur länge har ni haft ett belöningssystem?
- ❖ Lockar ert belöningssystem till er nya medarbetare?
- ❖ Har ni ändrat er belöningssystem efter finanskrisen? I så fall på vilket sätt?
- ❖ Hur följer ni upp belöningssystemet?

#### Agentteorin:

- ❖ Hur tycker ni att ert belöningssystem fungerar?
- ❖ Finns det några risker med belöningssystemet som det ser ut idag?
- ❖ Vad bör bankerna göra för att undvika att cheferna arbetar efter att maximera sina egna intressen.

#### Herzbergs teori:

- ❖ Vad är motivation för er?
- ❖ Upplevs belöningssystemet som motiverande?
- ❖ Hur viktigt är det med sociala relationer, arbetsmiljö (motivationsfaktorer) i förhållande till personlig utveckling, säkerhet, befordran och ansvar (hygienfaktorer).

#### Maslows teori:

- ❖ Tar ni hänsyn till anställdas behov när ni utformar era belöningar?
- ❖ Är personalen med och tycker till om belöningssystemet? Är alla involverade?
- ❖ Alla människor är olika, hur utformar ni ett belöningssystem som skall passa samtliga medarbetare?

#### De tio budorden:

- ❖ Har ni utvecklat ert belöningssystem sen ni började?
- ❖ Kan det finnas nackdelar med att införa belöningssystem?

- ❖ Finns det några förbättringar som Ni anser att ni kan göra då det gäller belöningssystemet?
- ❖ Utgår ni från ett belöningssystem som skall följas av samliga medarbetare?

#### Fyra nivåer på belöningssystem:

- ❖ Vad har ni för olika belöningar? Både monetära och icke monetära.
- ❖ Är belöningen i proportion till arbetsinsats?
- ❖ Har de anställda några förmåner? ( t.ex. privat ekonomisk rådgivning, bättre låneavtal osv.)
- ❖ Har ni belöningar på individ, grupp och hela organisationen
- ❖ Ökar belöningssystemet motivationen, är det kopplat till företagets mål?

#### Belöningssystemets fyra dimensioner:

- ❖ Vad är ert syfte med belöningssystemet?
- ❖ Vilka olika former av belöningar har ni? Monetära icke monetära.
- ❖ Vilket beteende vill ni styra m.h a belöningssystemet

#### Övriga frågor

- ❖ Är Ni nöjd med de belöningssystem som finns?
- ❖ Har belöningssystemet gett resultat?
- ❖ Lockar ert belöningssystem till er nya medarbetare?
- ❖ Har ni ngn belöning för lång och trogen tjänst?

---

Inga kompletterande frågor har ställts