

Mälardalens högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, HST
Kandidatuppsats i företagsekonomi, FÖA300 15 hp
2010-08-30

Belöningsystem - ett incitament verktyg för att skapa motivation

En fallstudie av Sparbanken Rekarne

Feven Gebretsadkan 880402
Mahabad Minozada 831101

Handledare: Carl G Thunman

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Carl G. Thunman för den rådgivning och det stöd han har givit oss. Vi vill även tacka vår seminariegrupp för de förbättringsförslag som föreslagits för att uppnå studiens syfte.

Vi vill tacka respondenterna på Sparbanken Rekarne som ställt upp på intervjuerna och ett särskilt tack till Anders Skeplund och Nebojsa Vidakovic.

Feven Gebretsadkan & Mahabad Minozada

Sammanfattning

Datum:	2010-08-30
Kurs:	Kandidatuppsats i företagsekonomi, FÖA300, 15 hp
Handledare:	Carl G. Thunman
Författare:	Feven Gebretsadkan och Mahabad Minozada
Titel:	Belöningsystem – ett incitement verktyg för att skapa motivation. En fallstudie av Sparbanken Rekarne
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att beskriva vad belöningsystem innebär och anställdas uppfattning av belöningsystemet och dess inverkan på motivation i Sparbanken Rekarne. För att sedan ge rekommendationer till förbättringar för hur Sparbanken Rekarne's belöningsystem kan ge mer motivation till de anställda.
Metod:	För att uppnå syftet samlades vetenskaplig information in från litteratur, vetenskapliga artiklar, tidigare uppsatser och övrig information från internet hemsidor. Undersökningen bestod av intervjuer med chefer och anställda på Sparbanken Rekarne. Intervjuerna bestod av personlig kontakt och individuellt med varje respondent. Två intervjuguider användes, varav en användes till ledningen och den andra till de anställda.
Analys:	I analysen har den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen sammankopplats.
Slutsats:	Rekommendationer till förbättringar för hur Sparbanken Rekarne's belöningsystem kan ge mer motivation till de anställda har tagits fram. Då det ska förbättra bankens framtida arbete med belöningar för att skapa mer motivation. Detta vidare genom att engagera de anställda mer i belöningarnas utformning.
Nyckelord:	Belöningsystem, motivation, human resource management, incitement, bank

Abstract

- Date:** 2010-08-30
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, FÖA300, 15 credits
- Tutor:** Carl G. Thunman
- Authors:** Feven Gebretsadkan och Mahabad Minozada
- Title:** Reward systems - an incentive tool to create motivation. A case study of the Sparbank Rekarne
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe what a rewarding system means and the understanding of the employee to the rewarding system which gives effect to motivation in the Sparbank Rekarne. Recommendations to improve the rewarding system in the Sparbank Rekarne by which the employee will be more motivated is indicated the purpose.
- Method:** In order to reach the purpose scientific information was gathered from literature, scientific articles, previous thesis and additional information from internet. The inquiry was done by interviewing the managers and the employee of Sparbank Rekarne. The interview was held personally and individually with every respondent. Two interview guides were used, one to the leaders and the other one to the employee.
- Analysis:** In the analysis the theoretical frame of reference and the empirical enquiry are combined.
- Conclusion:** The recommendations to improve how the Sparbank Rekarne rewarding system can give more motivation to the employee have taken out. This can improve the future of the bank with rewarding in order to get motivation by involving the employee in working out the rewarding system.
- Keywords:** Reward system, motivation, human resource management, incentive, bank

Förkortningar och definitioner

HRM: Human Resource Management

HR: Human Resource

Belöningsystem: Ett företagssystem av löner och belöningar. Syftar till att företaget ska kunna locka till sig och behålla kompetent personal. (Ekonomifakta, 2010)

Incitament: Förväntad belöning, finansiell och/eller icke-finansiell. (Olve & Samuelson 2008, sid. 226)

Motivation: Består av faktorer hos individen som framkallar beteendet och även formar samt riktar beteendet mot olika mål. (Nationalencyklopedin¹, 2010)

Företag: Företag definieras enligt 1 kap 2 § första stycket 1 BFL som en fysisk eller juridisk person som är bokföringskyldig. (Farsrskomplett, 2010)

Bank: Bank definieras enligt Eriksson och Thunman (1990, sid. 15-16) som ett företag som delar upp risker och likviditet. Den svenska bankverksamheten består främst av sparbanker, föreningsbanker, affärsbanker och provinsbanker. Bankerna fungerar som kreditinstitut som allmänheten kan ta kontakt med. Banker erbjuder olika förslag på hur insättarnas medel ska placeras så att den når en hög avkastning med minsta möjliga risktagande. Bankens verksamhet utnyttjar insättarnas medel för utlåning och därför är kundrelationer och förtroende viktigt. (Eriksson & Thunman, 1990, sid. 28-29)

Human Resource Management: Förmåga att hantera och leda de olika mänskliga resurserna som finns i en organisation. (Granberg 2003, sid. 24)

Human Resource (Humankapital): Människors kunskaper och färdigheter bidragande till produktionsförmågan, psykiska och fysiska egenskaper som uppnåtts genom bland annat utbildning. (Nationalencyklopedin², 2010)

Organisation: En organisation kan identifieras som ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå individuella samt gemensamma mål (Arvidsson 2005, sid 3). Den eller dem som styr har till uppgift att motivera medarbetarna till insatser som leder till organisationens önskvärda mål (Alm & Paul 1991, sid. 20).

Kompetens: Förmåga att producera resultat i det man företar sig. Grundar på utbildning, yrkesförmåga och personlig förmåga. (Ekonomifakta, 2010)

Anställd/medarbetare: Anställda är arbetstagare i företagets tjänst enligt Bokföringslagen, BFNAR 2006:11. (Farsrskomplett, 2010)

Resultatandelssystem: Resultatandelssystem är kopplat till resultaten för en verksamhet som kan ge en heltidsanställd maximalt 62,5 procent av prisbasbeloppet. (Mynewsdesk, 2010)

Kundnöjdindex: Mäter antal nöjda kunder och andra användare av varor samt tjänster i Sverige. (Svensk Kvalitetsindex, 2010)

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Bakgrund	1
1.3 Problemdiskussion	2
1.4 Syfte	3
2. Metod	4
2.1 Forskningsmetod	4
2.2 Val av intervjumetod	5
2.3 Urval	6
2.4 Genomförande	7
2.5 Informationsinsamling	12
2.6 Metod för genomförande av analys	13
2.7 Sammanfattning av metod	13
2.8 Metoddiskussion	13
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Human Resource Management, HRM	15
3.2 Belöningsystemets roll i HRM	16
3.3 Syftet med belöningsystem	16
3.3.1 Belöningsystemets utformning	17
3.4 Belöningsystem i bank	17
3.4.1 Tidigare forskning	18
3.5 Motivation	19
3.5.1 Psykologiska motivationsregler	19
3.5.2 Sociala motivationsteorier	20
3.5.3 Kognitiva motivationsteorier	21
3.6 Grunder för belöningar	21
3.6.1 Kortsiktiga och långsiktiga prestationsmått	21
3.6.2 Finansiella och icke-finansiella prestationsbelöningar	21
3.6.3 Individuella prestationer eller grupprestationer	22
3.7 De olika belöningsystemen	22
3.7.1 Lön	22
3.7.2 Individuell lönesättning	23

3.7.3 Tantiem.....	23
3.7.4 Bonus.....	23
3.7.5 Vinstdelning	24
3.7.6 Optionsprogram.....	24
4. Empiri.....	25
4.1 Sparbanken Rekarne.....	25
4.2 Presentation av respondenterna	25
4.3 Belöningsystemet i Sparbanken Rekarne	26
4.3.1 Lönekriterier	28
4.4 Belöningsystemets inverkan på motivation	29
4.5 Individuella prestationer och grupprestationer.....	30
4.6 Anställdas påverkan på belöningsystemet	31
5. Analys	32
5.1 Belöningsystemet i Sparbanken Rekarne	32
5.2 Belöningsystemets inverkan på motivation	34
5.3 Individuella prestationer och grupprestationer.....	35
5.4 Anställdas påverkan på belöningsystemet	35
6. Slutsats.....	37

1. Inledning

Det inledande kapitlet börjar med en bakgrund av mer allmän karaktär och med en beskrivning av Sparbanken Rekarne som organisation för att sedan övergå i en problemdiskussion. Därefter presenteras studiens syfte.

1.2 Bakgrund

Företag har i årtionden begripit sig på betydelsen av det mänskliga beteendet och dess inverkan på organisationens effektivitet (Robbins, 2003, sid. 2). Dagens företag verkar i en allt mer komplex värld där konkurrens och globalisering är de externa faktorerna som har stor påverkan på ett företags överlevnad (Luthans & Stajkovic, 1999, sid. 49). Detta ställer även mer krav på arbetsplatser, på hänsyn till personalen samt på den egna individen (Robbins, 2003, sid. 202). Personalen ses som en av företagets främsta resurser, då anställda har ett inflytande över organisationens utveckling och resultat. Kompetensen hos personalen är viktig. Företag måste därför göra sig så attraktiva som möjligt för att behålla den kompetenta personalen i organisationen. (Luthans & Stajkovic, 1999, sid. 50)

Företag har blivit mer beroende av sina medarbetares kompetens, värderingar, motivation och förmåga att ta ansvar för att överleva på lång sikt och drivas effektivt. Humankapitalet ligger i fokus för detta. Belöningsystem ingår i humankapitalet och har i uppgift att få medarbetare att arbeta på ett sätt som ligger i riktning mot verksamhetens mål. (Arvidsson, 2005, sid. 5) Belöningsystem går även ut på att få medarbetare att uppleva att målen är eftersträvande för individen (Olve & Samuelson, 2008, sid. 231). Då belöningsystem används som styrmedel vill företag framkalla ett önskvärt beteende samtidigt som motivation skapas hos medarbetare och bidrar till ökad effektivitet och produktivitet (Olve & Samuelson, 2008, sid. 241).

Sparbanken Rekarne, tidigare benämnts som Eskilstuna Rekarne Sparbank, är ett bankaktiebolag med verksamhet i Eskilstuna kommun. Swedbank och Sparbanksstiftelsen Rekarne äger banken till lika delar. Banken är en egen lokal affärsbank men står Swedbank nära genom ägande och samarbetsavtal. Banken grundades 1997 genom förenande av Sparbanken Rekarnebanken och bankaktiebolaget Sparbanken Sverige bankrörelser i Eskilstuna kommun. Sparbanken Sveriges verksamhet i Eskilstuna härstammar ursprungligen från Eskilstuna Rekarne Sparbank. Sparbanken Sverige och Föreningsbanken bildade 1997 Föreningssparbanken. Eskilstuna Rekarne Sparbank köpte 1998 Föreningssparbanken kontor i Eskilstuna. Banken bytte 2009 namn från Eskilstuna Rekarne Sparbank till Sparbanken Rekarne efter uppköpet av bankkontoren i Mariefred och Strängnäs av Swedbank. (Sparbanken Rekarne, 2010)

Sparbanken Rekarne ägs av bland annat Sparbanksstiftelsen Rekarne. En av stiftelsens huvuduppgifter är att agera som bidragsgivare och att stödja en god tillväxt av Sparbanken Rekarne. Varje år lämnar stiftelsen ut bidrag inom områdena forskning, utbildning, näringsliv, kultur och idrott. (Sparbanken Rekarne, 2010)

1.3 Problemdiskussion

Företag strävar hela tiden mot ökad effektivitet och lönsamhet. För att detta ska vara möjligt är det viktigt med en väl formulerad strategi som uppföljs och en bra verksamhetsstyrning. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 73) År 1983 började en revolution i bankverksamheten där fokus skulle ligga på aktieägare, detta medförde införandet av prestationslön till högsta ledningen. En utmaning för att lyckas med en internationell bank är att incitament till lokala kontorschefer ska införas för att uppnå bankens måluppfyllelse. Optimala belöningsystem i bank inkluderar decentraliserade risktagande. Den lokala chefen är medveten om konkurrens över lokalavdelningar och balanserade incitament. I en internationell fördelning av banktillgångar måste beslut föras på lokal nivå, detta främst för en informativ fördel. Lokalchefer får en mer exakt kunskap om lokala marknadsförhållanden, vilket förenklar beslutfattandet och medför oberoende av högsta ledningen. Besluten innebär bestämmande av en avvägning mellan risk och avkastning då en av de största utmaningarna är att avgöra risken. Högsta ledningen ser till att banken inte utsätts för stort risktagande från lokala kontorschefer. Därför finns det ett begränsningssystem i lokala avdelningar som talar om det maximala riskbeloppet som får tas. Lokalchefen har två val att välja mellan, antingen att bestämma insatsnivån eller bestämma hur stor risk chefen får ta. Ledningens insatsnivå avgörs av tillgängliga investeringstekniker och därmed bestäms vilka risker som tas och fastställer den förväntade avkastningen. Frågor som berör är om ledningen kan använda den interna konkurrensen för att förbättra incitamenten och hur optimalt incitament bör fastställas, där ingen risk inträffar. (Külpmann, 2000, sid. 482-484)

Den globala finanskrisen visar hur konkurrenterna förblir starka och att banker imiterar varandra. Bankerna har inte något annat alternativ än att efterlikna andra banker. Banker använder olika incitament i form av bonussystem, kapital och kortsiktiga vinstdrivande styrkort. Det vill säga olika prestationsmått som kopplar samman både finansiella och icke-finansiella mått. Detta för att förstärka att det är acceptabelt att ta tillvara på personalen samt kundens behov och inte enbart ta hänsyn till vinst. (Haiss, 2010, sid. 32)

Banker och finansiella institutioner har under svåra ekonomiska tider drabbats av kritik, människors stormning att hålla kvar vid sina hem, arbetstillfällen och tillgångar. För att behålla relationer med sina medarbetare, kunder samt samhället har bankerna infört olika incitament för att gynna banken, medarbetare och kunder. Genom olika former av belöningar motiverar bankerna sina medarbetare till en välmående verksamhet. (Hildebrandt, 2008, sid. 33)

Belöningsystem är en viktig drivfaktor för motivation i ett företag. Att bli belönad ökar prestationsförmågan som i sin tur ökar företagets resultat. Belöningar utdelas i olika former. De kan vara finansiella belöningar som till exempel en hög lön eller bonusar. De kan även vara icke-finansiella belöningar som till exempel utvecklingsmöjligheter, befordran och en välfungerande samt stimulerande företagskultur som speglas i hur anställda trivs med varandra och med sina arbetsuppgifter. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 242) Belöningsystemets betydelse för företag har beskrivits för en bredare förståelse för studiens syfte.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva vad belöningsystem innebär och anställdas uppfattning av belöningsystemet och dess inverkan på motivation i Sparbanken Rekarne. För att sedan ge rekommendationer till förbättringar för hur Sparbanken Rekarne's belöningsystem kan ge mer motivation till de anställda.

2. Metod

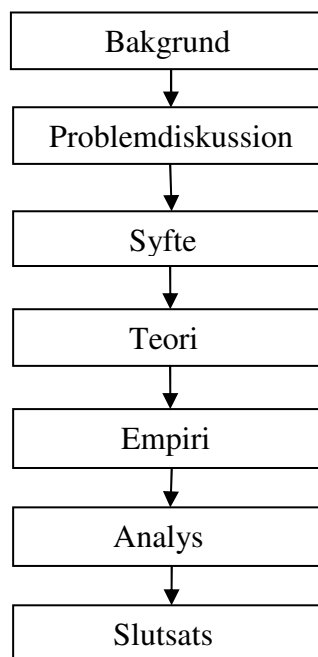
Detta kapitel redogör tillvägagångssättet av insamlad material för uppsatsens arbete. Kapitlet redogör för metodisk arbetssätt, forskningsmetod, val av intervjumetod, urval, genomförande, informationsinsamling samt för metod för genomförande av analysen. Slutligen ges en sammanfattning av metoden och en metoddiskussion.

2.1 Forskningsmetod

Figur 1 nedan, beskriver uppsatsens tillvägagångssätt. Inledningsvis introduceras en allmän bakgrund till belöningsystemets betydelse för företag och hur företag med hjälp av systemet kan öka motivationen hos sina medarbetare. Bakgrunden ger även en inblick i Sparbanken Rekarnes verksamhet. Då bakgrunden och problemdiskussionen beskrivits framställdes ett syfte. För att uppnå syftet samlades information in från olika källor som framgår under kapitel 3 *Teori*. Den teoretiska referensramen ger en vetenskaplig grund för syftet med belöningsystem, belöningsystem i bank, Human Resource Management, motivation och olika former av belöningsystem, som sedan relateras till Sparbanken Rekarnes belöningsystem.

Kapitel 4 *Empiri*, ger en sammanställning av intervjuerna med respondenterna på Sparbanken Rekarne som består av ledningen och anställda inom kassa/banktjänst. Undersökningen framhäver vilka belöningsystem Sparbanken Rekarne använder sig av och de anställdas uppfattning kring systemet och dess inverkan på motivation.

I kapitel 5 *Analys*, sammankopplas den empiriska undersökningen med teorierna. För att under kapitel 6 *Slutsats*, ge förslag till förbättringar för Sparbanken Rekarnes framtida arbete med belöningar och motivation.



Figur 1. Uppsatsens tillvägagångssätt (egen utformning)

2.2 Val av intervjumetod

Det finns fyra praktiskt relaterade synsätt som vägledning inför en intervju. Dessa är undersökningens syfte och problem, som är styrande för undersökningens utformning där de bakomliggande orsakerna till respondenternas syn på det som undersöks betonas. Den personliga kontakten som avgör huruvida respondenten svarar på frågorna i en intervju, det finns möjlighet att skapa förtroende hos respondenten som i sin tur ökar trovärdigheten av informationen som utdelas. Frågornas natur som visar om det är många eller komplexa frågor, då möjligheten att följa upp svaren för förtydligande och utveckling finns. Semistrukturerad intervju är bra att använda sig av då ändring behöver göras från respondent till respondent eller då den ena respondenten kompletterar en fråga som den andra respondenten inte svarat på. Tidsaspekten är det fjärde synsättet som talar om att det tar kortare tid att genomföra en intervju jämfört med en enkät. (Christensen et al., 2001, sid. 166-167)

Den vanligaste formen av intervjuer är personlig intervju (Arbnor & Bjerke, 1994, sid. 242-243). Denna intervjusituation innebär att en intervjuare möter en respondent. Den valda intervjun var en semistrukturerad intervju som innefattade en lista av frågor och teman som berörde ämnet, en så kallad intervjuguide. Semistrukturerad intervju ger respondenten möjligheten att fritt svara på frågorna utan följdordning som står i intervjuguiden (Alan, 2001, sid. 301). Frågorna utformades efter syftet och den teoretiska referensramen. Första intervjuguiden framställdes innan första chefsintervjun. Andra intervjuguiden framställdes under tidsperioden då cheferna intervjuades. Strävan var att genom intervjuerna få svar på vilket belöningsystem Sparbanken Rekarne använder sig av och hur de anställda ser på belöningar samt motivation. För att vidare finna koppling, analysera och ge förslag på förbättringar som banken kan åtgärda för att öka motivationen bland de anställda. Se bilaga 1 och bilaga 2 för frågorna. Till ledningen ställdes 39 frågor och till de anställda inom kassa/banktjänst ställdes 20 frågor. Frågorna till ledningen fokuserade på verksamhetens utformning, på vilka belöningsystem som fanns i banken och hur de påverkade verksamheten i helhet. Frågorna till de anställda inom kassa/banktjänst fokuserade på vad belöningsystem innebar för de individuellt och hur det påverkade deras motivation.

Intervjuerna gjordes personligt och individuellt med varje respondent i ett enskilt rum i bankens lokal i Eskilstuna. Utgångsläget för denna studie var utan förväntningar då informationsmottagandet var öppet så att respondenterna fritt kunde svara på frågorna utan att känna sig begränsade. Innan intervjun påbörjades ställdes förfrågan om bandinspelning kunde förekomma. Detta accepterades under alla intervjuerna och underlättade informationsintaget. Intervjuerna ställde frågorna och respondenten svarade i sin tur. Vid fel uppfattning av frågorna eller svaren fanns inga problem med förklaringar och intervjun fortsatte i sin riktning.

2.3 Urval

Sparbanken Rekarne är en lokaltstyrd bank i Eskilstuna och gav därför möjligheten till direkt kontakt med ledningen och de anställda. Bankens valdes för att det är en enskild bank som är oberoende av andra banker och verksamhetsstyrningen sker direkt av ledningen som befinner sig i lokalen.

Studien fokuserar på en bank för en djupare förståelse och redogörelse för studiens syfte. Sparbanken Rekarne är en relativ ung bank som funnits under flera år med gamla traditioner från Swedbank. Banken präglas av sitt djupa lokala engagemang och detta får Sparbanken Rekarne att urskiljas från de resterande bankerna. (Intervju Anders Skeplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

Intervjuerna riktades mot fyra personer i ledningen och sex anställda som arbetar med kassa/banktjänst i Sparbanken Rekarne. För att få en mer trovärdig bild intervjuades fyra anställda inom banktjänst och två anställda inom kassatjänst. Beskrivning av tjänsterna framgår under kapitel 4 *Empiri*.

Undersökningen bestod av intervjuer med ledningen, för att erhålla information kring frågor om verksamheten och belöningssystemet ur ett högre perspektiv, då det relaterades till verksamhetens mål. Ledningspersonerna sitter på olika chefstjänstepositioner inom företaget och valdes för att vid kompletterande frågor besvara det som den andra inte kunde svara på och för ökad trovärdighet. Positionerna omfattar den administrativa chefen, cheferna för banksäljarna och kassa/banktjänst samt affärsrörelsechefen. Cheferna var mellan 42 till 47 årsåldern och har arbetat mellan 10 till 23 år på banken. Undersökningen bestod även av anställda inom kassa/banktjänst för att få en djupare förståelse av motivation och belöningssystem ur lägre perspektiv, då de anställda utgör kärnan av verksamheten, genom kundbemötande som bankens affärsidé går ut på. Det är de anställda som erhåller belöningarna och det är därför viktigt att veta om de upplever belöningssystemet positivt för deras framgång och utveckling av arbetsmiljön och arbetsuppgifterna. Efter sista chefsintervjun diskuterades det om vilka anställda inom kassa/banktjänst som kunde ställa upp på intervjuerna. Sedan tog chefen ansvaret att kontakta dessa och angav e-post som direkt kontakt. Några dagar efter diskussionen bestämdes de resterande intervjudatumen och tiderna med respektive respondent.

Sex anställda inom kassa/banktjänst valdes för att försäkra svar på frågorna, då den ena personen inte gav fullständigt svar och även för att se hur svaren skiljde sig åt. De anställda var mellan 23 till 60 årsåldern och har jobbat mellan 2 till 17 år på banken. Två intervjuguides användes, varav en till ledningen och den andra till de anställda. Dyliga frågor från respektive intervjuguide ställdes till de fyra personerna i ledningen och till de sex anställda inom kassa/banktjänst. Detta för att öka trovärdigheten och för att få en förståelse för hur olika personer med olika positioner i samma organisation uppfattar frågorna. Det var lätt att ta kontakt med urvalet av ledningen och de anställda eftersom de befinner sig i samma lokal och har direkt kontakt med varandra.

2.4 Genomförande

Kontakt med Sparbanken Rekarne togs vid ett personligt besök av lokalen i Eskilstuna, den 8 april 2010. En kort presentation av studiens syfte gjordes bakom informationsdisken och sedan blev den administrativa chefen uppringd. Ett kort möte med den administrativa chefen, Anders Skepplund ägde rum i hans kontor, då studiens syfte beskrevs återigen. Under konversationen bestämdes ett intervjudatum med honom. Skepplund vidarebefordrade informationen till cheferna för banksäljarna, kassa/banktjänst samt affärsrörelsechefen då ytterligare intervjutid bestämdes. Detta vidare informerades Skepplund via e-post som angavs under första besöket. Intervjutiderna med de anställda inom kassa/banktjänst bestämdes vid sista chefsintervjun med Nebojsa Vidakovic, chef för All expeditionen, det vill säga för anställda inom kassa/banktjänst. Frågorna till de anställda utformades i efterhand för att en klarare bild av banken hade givits och frågorna kunde specificeras till de anställda. Efter intervjun med Vidakovic bestämdes intervjutider med de anställda inom kassa/banktjänst.

Intervjufrågorna till ledningen överlämnades i förväg vid ett andra besök hos banken, den 9 april 2010, så att cheferna hade en möjlighet att tänka igenom svaren för att ge en mer utförligare beskrivning av frågorna. Innan intervjuerna påbörjades erbjöds något att dricka och sedan eskorterades intervjuerna till respektive kontor under olika tider samma dag. Intervjuerna bestod av personlig kontakt och individuellt med cheferna. Då en bakgrund av bankens belöningsystem och dess motiv beskrevs. Se bilaga 1 för namn och datum av intervjuerna med ledningen. Intervjufrågorna till de anställda inom kassa/banktjänst utgavs inte i förväg utan ställdes på plats i enskilda rum, individuellt i banken. Då uppriktiga och direkta svar utlovades. Det fanns ingen möjlighet till förberedelse av svaren för att garantera att de svarade på frågorna individuellt och inte var beroende av varandra eller ledningen. Frågorna som ställdes behandlade belöningsystemets innebörd för var och en, hur de anställda motiveras av det och hur det kan förbättras. Se bilaga 2 för namn och datum med de anställda inom kassa/banktjänst.

Under samtalen satt intervjuerna bredvid varandra med respektive respondent framför sig. Intervjuerna spelades in med bandspelare som placerades på bordet framför respondenten, för att försäkra om en bra ljudinspelning. Detta underlättade för respondenterna genom möjligheten att tala fritt utan avbrott och för intervjuerna då det som sagts inte missades. Varje intervju med cheferna tog ungefär en timme och varje intervju med de anställda inom kassa/banktjänst tog ungefär en halvtimme. Beroende på svaren under intervjuerna tillkom följdfrågor. De inspelade intervjuerna har noggrant lyssnats igenom och transkriberats. Vid eventuella kompletterande frågor hölls kontakt via telefon eller e-post.

Här nedan visas en utredningsmodell av hur intervjufrågorna till de anställda inom kassa/banktjänst kopplades till teorierna. En utredningsmodell har valts för studien för att besvara syftet som är att beskriva de anställdas uppfattning av belöningsystemet och dess inverkan på motivation i Sparbanken Rekarne. För att vidare analysera de anställdas uppfattning av belöningsystemet:

Frågor	Teori	Motivering
Vilken är din befattning?		För en bredare förståelse och beskrivning av de anställdas arbetsuppgifter.
Vilket år är du född och hur länge har du jobbat på Sparbanken Rekarne?	Belöningar utgörs av bland annat kompetensutveckling. (Arvidsson, 2005, sid. 11)	Beroende på ålder och hur länge de anställda har jobbat inom banken kan kompetens utvecklas. För att det vidare påverkar hur de anställda belönas och i sin tur motiveras.
Vad innebär belöningsystem för dig?	Frank et al. (2000, sid. 7) menar att belöningsystemets målsättning innefattar skapande av motivation för alla som berör organisationen.	För att få en uppfattning om bankens belöningar motsvarar de anställdas förväntningar och behov. Det påverkar i sin tur de anställdas syn på betydelsen av belöningsystemet.
Hur påverkas du av belöningsystemet?	Olve & Samuelson (2008, sid. 230) beskriver att belöningsystemet kan bidra till ett önskvärt beteende genom att motivera medarbetarna med belöningar.	För att undersöka om banken tar hänsyn till de anställdas behov och önskemål kring belöningar och om det skapar motivation bland de anställda. Det påverkar i sin tur hur de anställda utför sina arbetsuppgifter.
Vad är för- och nackdelarna med bankens belöningsystem?	Det som kan påverka organisationen negativt är att medarbetarna ser varandra som konkurrenter och inte samarbetar vilket kan leda till att organisationen blir mindre effektiv. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 238-239)	För att ta reda på hur anställda uppfattar skillnaden mellan grupp- respektive individuella belöningar. Det påverkar huruvida cheferna väljer att belöna de anställda.

Vilken typ av ersättning skulle du föredra? Varför?	Belöningsystem innefattar finansiella belöningar och icke-finansiella belöningar (Frank et al., 2000, sid. 7)	För att ta reda på om de anställda föredrar belöningar i form av pengar eller förmåner, det vill säga genom ökat ansvar, befordran eller möjligheter till utveckling. Genom hänsyn till detta kan motivationen öka.
Vad anser du bör belönas? Och varför?	Individer kan bli belönad av olika former. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 236-237)	För att ta reda på om de anställda anser att belöningar ska baseras på det som presteras i grupp eller individuellt. Eller om det ska baseras på hur mycket som hinner utföras eller på hur väl arbetsuppgifterna utförs.
Har belöningsystemet någon påverkan på din motivation? På vilka sätt?	För att skapa hög motivation bland sina medarbetare ska företag erbjuda dem intressanta arbetsuppgifter och tilltalande utvecklingsmöjligheter (Olve & Samuelson, 2008, sid. 234).	För att ta reda på om belöningsystemet har någon betydelse för de anställdas motivation. För att även ta reda på om de anställda presterar mer med tanken på att belöningar finns.
Vad anser du om det rådande belöningsystemet som banken har idag?	Olve & Samuelson (2008, sid. 226) betonar att en av företagets svåraste uppgift är att utforma ett belöningsystem, eftersom systemet måste anpassas till verksamhetens aktuella situation samt organisationens specifika behov.	Kan det rådande belöningsystemet utvecklas och på vilket sätt tycker de anställda att det kan ske? För att ta reda på om de anställda kan påverka utformningen av belöningsystemet. Det är viktigt att de anställda är delaktiga i utformningen för att känna motivation.
Tycker du att belöningar ska baseras på individuella prestationer eller grupprestationer? Motivera.	En organisation kan basera belöningar på individuella eller grupprestationer. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 238-239)	Hur framstår de anställda i grupprestationer? För att ta reda på om det är lättare att visa sina kunskaper individuellt eller gruppvís. Även för att ta reda på om det sker särskiljning i samband med

		grupprestationer.
Motiverar systemet dig till att prestera bättre när det gäller dina arbetsuppgifter? Hur?	Belöningar och positiva återkopplingar till det den anställde gör höjer prestationen hos individen. (Jägerhult, 2005, sid. 14)	För att ta reda på om belöningssystemet och ledningens feedback påverkar de anställda utförande av arbetsuppgifterna. Det är viktigt med feedback för utveckling av arbetsprestationerna.
Påverkar systemet dina behov, kompetensmässigt och känslomässigt? På vilka sätt?	Kompetensen hos personalen är viktig, för att anställda ska utföra ett bra arbete som stimulerar till framgång. (Luthans & Stajkovic, 1999, sid. 50)	Genom Maslows (1954) behovstrappa se sambandet av hur belöningar kan bidra till motivering och påverka de anställdas förväntningar av arbetssituationen.
Kan du som individ påverka utformningen av belöningssystemet? Motivera.	Organisationen är i behov av medel som idéer, energi, kunskaper och färdigheter för att utvecklas, vilket individen har att erbjuda i utbyte mot lön och möjligheten att utvecklas. (Bolman & Deal, 2005, sid. 151-152)	Detta för att visa i vilken mån de anställda kan påverka belöningssystemets utformning. Och om banken tar hänsyn till deras behov och intressen. Kan de anställda komma med förslag på vilka belöningar som kan utdelas?
Hur agerar du i grupptävlingar? Framgår alla i gruppen eller är det en som tar ledningen? Föredrar du individuella prestationstävlingar?	För att individen ska förstå sitt eget agerande samt effekterna av det är det viktigt att organisationen arbetar med uppföljning genom att aktivt relatera individens motivation och handling till organisationens samt individens mål. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 229)	Hur fördelas vinsten i gruppen? Får alla i en grupprestation ta del av vinsten? För att ta reda på om banken är rättvis med vinstutdelningen. Även för att ta reda på om de följer upp de anställdas prestationer och ger feedback. Detta påverkar agerandet till nästa grupprestation.

<p>Trivs du med dina medarbetare? Trivs du med din arbetsmiljö?</p>	<p>Ett bra arbetsteam som är kompetenta inom branschen kan i sin tur skapa de bästa produkterna (Bruzelius & Skärvad, 2008, sid. 283-285). De sociala motivationsteorierna går ett steg längre och visar att medarbetarnas relationer påverkar individens motivation. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, sid. 66-70)</p>	<p>Det är viktigt att de anställda trivs i sin arbetsmiljö för att kunna prestera bra. Detta relateras till hur medarbetarna behandlar varandra.</p>
<p>Ställer banken höga krav på dig? Känner du att du kan uppfylla kraven som ställs?</p>		<p>För att ta reda på om de anställda känner att arbetsuppgifterna kan utföras i en trivsamt miljö och om de kan vända sig till varandra vid hjälp.</p>
<p>Hur stor tillit har du till ledningen? Är du bekväm med att söka dig till ledningen vid hjälp eller förslag till förbättringar?</p>	<p>Principal- agent teorin bygger på asymmetrisk information och på tillit, teorin går ut på att praktiskt visa relationen mellan två personer i verksamheten. (Helgesen et al., 2008, sid. 9)</p>	<p>För att ta reda på om det finns samarbete och tillit mellan cheferna och de anställda som i sin tur påverkar utvecklingen av arbetsuppgifterna.</p>
<p>Motsvarar belöningarna dina önskemål/förväntningar?</p>	<p>Det är viktigt att belöningen motsvarar anställdas förväntningar och önskemål för att verksamheten ska vara framgångsrik. (Bruzelius & Skärvad, 2008, sid. 283-285)</p>	<p>För att undersöka om belöningarna utformas efter de anställdas förväntningar och om de motiveras av belöningarna. Det är viktigt att se till varje anställds intresse och behov för ökad motivation och i sin tur för ökad resultat.</p>
<p>På vilka sätt tycker du att banken kan förbättra belöningssystemet och motivationen?</p>		<p>För att ta reda på om de anställda kan komma med förslag till förbättringar. Slutsatsen innefattar förslag på förbättringar som Sparbanken Rekarne kan åtgärda för att öka motivationen bland de anställda. Beroende på de</p>

		anställdas möjlighet till detta påverkas bankens framtida arbete med belöningar och motivation.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------

2.5 Informationsinsamling

Personlig intervju användes som datainsamlingsmetod för studiens empiriska del. Den personliga intervjun kännetecknades av en dialog mellan respondenten och intervjuarna. Genom intervjun förvärvas information på ett snabbt sätt samt att intervjuaren har kontroll över intervjusituationen (Christensen et al., 2001, sid. 175).

Vid en studie används datakällor, som är uppdelade i primärdata och sekundärdata, detta särskiljs beroende på när, hur och varför data samlades in (Patel & Davidson, 1998, sid. 61). Semistrukturerade intervjuer är primärdata och användes för studien. Detta innebar att identiska frågor ställdes till varje person utefter intervjuguiderna.

Sekundärdata är information som är tillgänglig inom organisationer eller information som finns i olika typer av offentliga samt kommersiella databanker. (Christensen et al., 2001, sid. 69) Sekundärdata för studien bestod av litteratur som fokuserade på belöning, motivation, bank och Human Resource Management, där djupare förståelse för studiens syfte och teoretiska referensram fastställdes genom litteraturen. Först söktes allmän litteratur om belöningsystem, bank, motivation, Human Resource Management och incitament i Mälardalens högskolebibliotek i Eskilstuna och Västerås, men litteratur söktes även från stadsbiblioteken i Eskilstuna samt Västerås. Därefter söktes litteratur från referenslistor av tidigare uppsatser skrivna om belöningsystem, motivation och banker. Artiklar och tidskrifter om belöningsystem, motivation och bank har hämtats från Mälardalens databaser, ProQuest, Emerald, ScienceDirect och Google Scholar. Sökord för artikelsökning har bestått av incentives banks, motivation, optimal incentive in bank, Human Resource Management, reward system, optimal reward system bank, bonussystem, prestation, performance, provision, bank management, belöningsystem, resultatandelssystem, profit-sharing, kundnöjdindex, customer satisfaction index. Internet hemsidor har använts för beskrivning av begrepp och Sparbanken Rekarnes bakgrund samt för ytterligare information från databaser.

Två uppsatser kring belöningsystem i banker har använts som inspiration för studien. Dessa är benämnda "Motivationshöjande arbete inom svenska banker" skrivna av Firouzian och Neumann (2008) och "Belöningsystem - en fallstudie av Avanza Bank" skrivna av Samuelsson och Carlsson (2009). Dessa har använts som inspiration eftersom det finns liknelser med studiens syfte och för att de behandlar ungefär samma problem som studien. Förslag på litteratur hittades även utifrån uppsatserna. Sammanfattning av uppsatsernas undersökning framgår under teorikapitlet.

2.6 Metod för genomförande av analys

Analysen består av en sammanställning mellan den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen. Teorierna om belöningsystem och motivation kopplades till respondenternas svar på intervjufrågorna. För att vidare beskriva skillnader och likheter mellan respondenternas svar kopplat till teorin. Samma upplägg har använts under empirin och analysen för att tydligt visa och lättare koppla respondenternas uppfattningar. En presentation av respondenterna beskrivs först. Vidare beskrivs belöningsystemet i Sparbanken Rekarne, belöningsystemets inverkan på motivation och de anställdas påverkan på belöningsystemet. Analysen används som underlag för slutsatsen. Denna studie ämnar till att slutligen presentera rekommendationer till förbättringar för Sparbanken Rekarne's arbete med belöningar och motivation. Analysen underlättar sammanställningen av rekommendationerna.

2.7 Sammanfattning av metod

För ökad tillförlitlighet av studien har litteratur och vetenskapliga artiklar använts. Den teoretiska referensramen motsvarar de valda informationskällorna och stödjer intervjuinformationen. Frågorna utarbetades efter studiens teoretiska referensram för att besvara studiens syfte. För ökad trovärdighet har även öppna frågor till intervjuerna använts då respondenterna haft möjlighet att utveckla funderingar och tankar kring belöningsystemet. Intervjufrågorna till cheferna tillhandahölls även i förväg då respondenterna hade möjlighet att fundera och utveckla svaren kring belöningsystemet för att relevant information skulle yttras. Till de anställda användes inte samma villkor av anledningen att påverkan från de anställda i mellan inte skulle ske. Respondenterna valde att inte vara anonyma och utgav namn samt position vilket gör det lättare att relatera till studiens innehåll.

Då intervjuerna gjordes personligt vid ett möte i Sparbanken Rekarne's lokal fanns möjligheten till att ställa följdfrågor med direkta svar och att uppfatta kroppsspråk samt betoningar. Det fanns tid och utrymme för utförliga svar och bandinspelning godkändes, vilket bekräftade missade detaljer. Detta minimerade misstolkningar av respondenternas svar och då respondenterna inte uppfattade frågorna kunde de be om en utförligare beskrivning.

Analysen kopplar samman den teoretiska referensramen och respondenternas uppfattning av belöningsystemet. En koppling mellan den teoretiska referensramen och empirin framställdes och under slutsatsen återfinns förslag på förbättringar av belöningsystemet som Sparbanken Rekarne kan åtgärda för att öka motivationen.

2.8 Metoddiskussion

Det förekommer ett stort gap mellan intervjuerna, som bilaga 1 och bilaga 2 visar, på grund av respondenternas brist på tid. Av den anledningen försköts studien tre månader fram. Detta påverkade studiens innehåll genom att fler respondenter än tidigare kunde intervjuas vid senare tillfälle som i sin tur påverkade trovärdigheten av studiens syfte.

Anställda är en viktig resurs för bankens framgång, eftersom de dagligen bemöter kunder och har den avgörande rollen i huruvida kontakten utvecklas eller kvarhålls. Därför användes en intervjuguide för de med frågor om hur de upplever och påverkas av belöningsystemet.

Cheferna intervjuades för att beskriva bankens bakgrund och bankens belöningsystem. Två intervjuguider användes av orsaken att cheferna är mer involverade i bankens verksamhet och därmed kan vara mindre kritiska till belöningsystemet.

Intervjufrågorna till cheferna överlämnades i förväg för att de skulle ha en möjlighet att tänka igenom svaren för en utförligare beskrivning. Frågorna till de anställda ställdes däremot på plats under intervjuerna. Detta för att svaren skulle vara uppriktiga och direkta. Frågorna överlämnades inte i förväg till de anställda för att de inte skulle påverka varandras svar och för att de inte skulle känna att de måste anpassa svaren efter ledningen. Detta även för att de inte skulle känna att de måste ha ledningens samtycke. Det påverkar studien genom att varje anställd ger direkta och uppriktiga svar som i sin tur påverkar syftets trovärdighet.

3. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen redogör för motivation och belöningar för att ge en beskrivning av ämnesområdet. Vidare för underlag av analysen. Kapitlet inleder med en definition av human resource management. Därefter följer en förklaring av belöningsystemets roll i HRM, syftet med belöningsystem, vad belöningsystem i bank innebär och begreppet motivation. Slutligen beskrivs olika former av belöningsystem.

3.1 Human Resource Management, HRM

Human Resource Management, förkortat HRM, innebär att leda de olika mänskliga resurserna som finns i en organisation. HRM definieras som en sammanhängande och strategisk ståndpunkt hos ledningen med fokus på medarbetare som är organisationens huvudtillgång för att sträva mot att nå målen som är uppsatta. (Granberg, 2003, sid. 24)

Organisationer är allt mer beroende av sina medarbetare för att nå framgång och därför är det viktigt med HRM, som inkluderar belöningar, rekrytering och utvecklingsmöjligheter för personalen. Den hårda konkurrensen ställer höga krav på arbetsgivare, vilket i sin tur ställer högre krav på medarbetarnas samarbetsförmåga och kompetens. Detta för att skapa en effektiv organisation genom erbjudande av produkter och tjänster av hög kvalitet. HRM i organisationer har i syfte att hjälpa ledningen med utveckling av sin personal och verksamhet genom att integrera denna med verksamhetsidén, det vill säga anpassa denna utifrån de förutsättningar som finns. Mål, strategier, struktur och HRM - funktioner i organisationen ska stämma överens med varandra för att effektivitet i organisationen ska uppnås. Omvärldens krav och förväntningar är faktorer som organisationens verksamhet måste anpassa sig efter. (Lindmark & Önnevik, 2006, sid. 24)

Human Resources, HR, perspektivet på organisation och ledarskap innebär att de mänskliga resurserna tas tillvara för att skapa effektivitet, produktivitet och vinning i ett företag. Organisationen ser således till individen och anpassar arbetsuppgifter efter dennes kompetens och behov, rekrytering sker efter kompetensen, arbetsuppgifterna och dess behov. Grundantaganden i HR – perspektivet bygger på förhållandet mellan individen och organisationen, där båda parterna behöver varandra. Organisationen är i behov av medel som idéer, energi, kunskaper och färdigheter för att utvecklas vilket individen har att erbjuda i utbyte mot lön och möjligheten att utvecklas. Om relationen mellan individen och organisationen inte fungerar eller om de inte kommer överens så blir någon av parterna lidande. Då relationen är god vinner i regel båda parterna på utbytet. Individen i form av meningsfullt arbete som ger tillfredsställelse och organisationen i form av kunskap och energi som är nyckeln till framgång. HR syftar till att arbetsstyrkan är en investering snarare än en kostnad, vilket delvis betyder att ett företag har mycket att vinna på att investera i och använda den personal som finns. Inom HR uppmuntras även att ge personal mer inflytande och delaktighet. (Bolman & Deal, 2005, sid. 151-152, 168-171)

3.2 Belöningsystemets roll i HRM

HRM är ett viktigt element för företag och en allt nödvändigare faktor för att bevara och förbättra organisationens konkurrenskraft. Företag anser sina anställda som betydelsefulla tillgångar då företag vill förfoga över ett arbetslag som ständigt utvecklar nya idéer och produkter. Idag fokuserar företag inte enbart på produkten utan på personalen, eftersom de anser att produkten lätt kan kopieras av den globala marknaden. Ett bra arbetsteam som är kompetenta inom branschen kan i sin tur skapa de bästa produkterna. HRM handlar om att skapa en god överenskommelse mellan företagets behov av krav på medarbetare och deras behov av och krav på företaget. Det gäller att anställa kvalificerad personal som kan arbeta i en miljö med hög konkurrens. För att lyckas locka till sig en kompetent arbetsstyrka gäller det för arbetsgivaren att vara attraktiv och kompetent för att övertala marknadens bästa arbetskraft till organisationen. Olika faktorer påverkar en arbetsplats attraktion, en av dessa medverkande faktorer är belöningsystem. Belöningar leder till motivation och måluppfyllelse samt en ökad effektivitet inom organisationen. Belöningsystem har stor inverkan på motivation och effektivisering av företagets medarbetare, men även på att attrahera ny arbetsstyrka samt motivera och kvarhålla tidigare anställda. Det är viktigt att belöningen motsvarar anställdas förväntningar och önskemål för att verksamheten ska vara framgångsrik. Om belöningen inte motsvarar personalens önskemål leder det till affärsförluster och missnöje som i sin tur leder till en stor personalomsättning. Det är viktigt för en anställd att känna och veta att denne behövs och behandlas som en individ samt att denne får ta del av företagsansvaret. Då en anställd får ta del av företagets information, får den anställde även ansvar för olika handlingar inom företaget. (Bruzelius & Skärvad, 2008, sid. 283-285)

3.3 Syftet med belöningsystem

Ett belöningsystem har flera olika syften. Det första syftet är att ha en verksamhetsstyrning, som innebär att företagets mål uppfylls och att det leder till ökad effektivitet, kvalitet och produktivitet. Det andra är att rekrytera och behålla medarbetare för att kunna bemöta den hårda konkurrensen och vara en stark aktör i branschen. Den tredje handlar om att motivera sina medarbetare för att företagets mål ska uppnås och för att få individerna samt organisationen att arbeta mot samma mål. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 230)

Personliga värderingar och behov hos den belönade är det som avgör vad som är en belöning och hur mycket den är värd. Anställda påverkas av sina inre belöningar, det vill säga av belöningar som arbetsuppgiftens utförande ger och de belöningar som de ger sig själva i samband med tankar under resultatets gång. Anställda påverkas även av yttre belöningar, det vill säga av belöningar som utdelas från andra i samband med det som utförts eller sagts. Belöningsystem består av olika åtgärder som syftar till att ta till vara samt förbättra anställdas resurser och kompetenser. Arbetsgivaren får på så vis en möjlighet att påverka hur de anställda arbetar. Anställda arbetar huvudsakligen för att få betalt men även för andra belöningar. Belöningsystemets målsättning innefattar skapande av motivation för alla som berör organisationen, detta genom att skapa samarbete och lagkänsla samt öka kunskapen om företagets resultat och dess orsaker. Syftet är att belöna god kvantitet samt kvalitet och god hushållning med knappa resurser som till exempel råvaror, arbetstid och maskintid. Belöningsystem innefattar finansiella belöningar och icke-finansiella belöningar.

Belöningsystem bildar ett effektivt styr- och ledningssystem och ett välutformat system kan bidra till konkurrensfördelar och effektivitet för organisationen. (Frank et al., 2000, sid. 7)

3.3.1 Belöningsystemets utformning

En av företagets svåraste uppgift är att utforma ett belöningsystem, eftersom systemet måste anpassas till verksamhetens aktuella situation samt organisationens specifika behov (Olve & Samuelson, 2008, sid. 226). Ett dåligt utformat belöningsystem kan orsaka mer skada än nytta, eftersom fel prestationer kan belönas och därmed uppmuntras. Detta kan även utveckla risken att individens mål inte överensstämmer med organisationens mål. Därför är det viktigt att ta hänsyn till båda parternas mål när ett belöningsystem utformas, för att inte medarbetaren ska uppfatta de uppsatta målen som omöjliga. För att belöningsystemet ska uppnå sitt syfte med att påverka individernas drivkrafter måste det även uppfattas som meningsfullt och viktigt av medarbetarna. (Arvidsson, 2005, sid. 6)

3.4 Belöningsystem i bank

De belöningar som enskilda individer eller grupper får när deras prestationer bidrar till uppfyllelse av organisationens uttalade mål motsvarar den ekonomiska betydelsen av belöningsystem. Systemet delas in i finansiella och icke-finansiella belöningar som kan utgöras av lön, bonuslön, pension, aktier, optioner, nya arbetsuppgifter, kompetensutveckling eller befordran inom organisationen. (Arvidsson, 2005, sid. 11) För att individen ska förstå sitt eget agerande samt effekterna av det är det viktigt att organisationen arbetar med uppföljning genom att aktivt relatera individens motivation och handling till organisationens samt individens mål. Detta kan göras i form av månadsvis budgetuppföljning där medarbetaren får konkret återkoppling till sina prestationer och ser hur stor del av målet som denne har uppfyllt. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 229)

Mottagare av bonusar kan i verkligheten förvänta sig stora summor av belöningar. En teori för ledningens ersättning grundar sig på principal-agent problemet som innebär att anpassa beteende efter målen för ägarna (Matthews & Matthews, 2010, sid. 72). Principal-agent teorin bygger på asymmetrisk information och på tillit, teorin går ut på att praktiskt visa relationen mellan två personer i verksamheten (Helgesen et al., 2008, sid. 9). Teorin medför att medarbetare strävar efter trygghet och ovilligt tar risker. Incitament blir därför en drivkraft för genomförande av risktagande projekt och ger ett företag mervärde. Belöningarna kan vara i form av direkta ersättningar som lön, bonus och företagets tillgångar som ökar värdet av vinst från utnyttjandet av optioner samt av direkta aktieinnehav. Företag använder stora tillgångar som förbättrar belöningsystem och skapar bättre anpassning av aktörers beteende. Belöningarna ökar i samband med aktiekursernas uppgång till exempel optioner och liknande verktyg. Undersökningar av chefers stimulansmekanismer i bankverksamheter visar konsekvenser av ersättningspaket som baserar på redovisad vinst. Det kan leda till att verkställande chefer samt ledande befattningssinnehavare strävar efter kortsiktiga vinster som leder till långsiktiga kostnader för tillväxten. Därför ska ersättningar baseras på omedelbart risktagande som visar på ledningens kompetens och förmåga att fatta beslut. (Matthews & Matthews, 2010, sid. 72)

Banker använder sig av Svensk Kvalitetsindex för att mäta nöjdheten hos företagskunder och privatkunder. Indexet består av en skala mellan 0 till 100, ju högre värde desto nöjdare kunder har banken. Mätningarna går ut på att via telefon ta kontakt med ett urval av personer och företag representerande dennes bransch. Detta räknas fram genom en analysmetod med 40 frågor som består av frågor kring hur bankens image uppfattas, förväntningar, servicekvalitet och produktkvalitet. Servicekvalitet är viktigt för kundnöjdheten och förståelse för detta har ökat allt mer. Servicekvalitet innefattar bankens personliga service och råd samt att kunderna kan utföra sina bankärenden säkert och tryggt. (Svensk Kvalitetsindex, 2010) Utgångspunkten för denna mätning av kvaliteten på tjänster är att få fram uppgifter om kundernas förväntningar och uppfattningar av servicetillgängligheten. Genom att använda en adjektiv skala uppmanas kunderna att betygsätta varje egenskap i fråga om kvalitet som kunderna uppfattar i den tjänst som erbjuds. (Ennew et al., 1993, sid. 61)

3.4.1 Tidigare forskning

Uppsatsen om motivationshöjande arbete inom svenska banker skrivna av Firouzian och Neumann (2008) undersöker hur olika bankledningar utför motivationshöjande arbete för de anställda och hur de anställda uppfattar arbetet. För att sedan ge rekommendationer till förbättringar för motivationshöjande arbete. Uppsatsen kommer fram till en slutsats om att ledningen bör spendera mer tid på de anställda för att skapa en bättre arbetsmiljö och öka motivationen. Ledningen tror på att det redan finns en god arbetsmiljö och att de har goda förmåner som de anställda är nöjda med medan de anställda inte uppfattar detsamma. Detta visar skillnader på uppfattningar mellan bankerna. Genom att ge anställda möjligheten att bidra med förslag till förbättringar av belöningar kan bryggan mellan ledningen och de anställda byggas. Uppsatsen om Avanza Bank skrivna av Samuelsson och Carlsson (2009) syftar till att beskriva hur belöningsystemet ser ut för verksamheten och om denna ger effekt samt hur det påverkar medarbetarna för att nå överenskommelse av uppsatta mål. Uppsatsens slutsats för ledningsnivån och chefsnivån är att individuell utveckling och möjlighet att överträffa tidigare resultat ska vara den primära motivationsfaktorn. Banken anser att finansiella belöningar inte är den främsta motivationsfaktorn utan fungerar som ett redskap för utformningen av arbetsuppgifterna så att medarbetarna trivs med sina kollegor och utvecklas i sina arbetsuppgifter. Medarbetarna anser att belöningar ökar prestationer men är svåra att uppnå, då de får jobba övertid som bidrar till att motivationen minskar eftersom arbetsuppgifterna inte är lika fria eller självvalda. Det är lätt att känna att bonusen är en mutning mer än en motivationsdrivkraft, som i sin tur får anställda att känna sig bestraffade. Detta speciellt när vissa i banken blir belönade mer än andra, det vill säga då särkiljning råder som leder till negativitet i omgivningen.

3.5 Motivation

Motiv är ett begrepp som stimulerar och driver en individ till att handla på ett visst sätt, det består av behov eller önskemål hos en individ. När motiven aktiveras talas det om motivation. Motivation är en drivkraft till en handling i en viss riktning, en individ motiveras då behoven och önskemålen påverkar individens handlande. (Bruzelius & Skärvad, 2008, sid. 289)

Motivation är en term som inte är lätt att definiera men många forskare skriver att det är ett handlingsmönster som speglas av initiativkraft, att arbeta i en bestämd riktning, uthållighet, intensitet och arbetsprestation. Människor blir mer motiverade av att bli belönade än av rädslan att bli bestraffade, men för att medarbetarna ska påverkas av belöningarna måste de vara meningsfulla och motiverande. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 232) Belöningar i detta sammanhang handlar främst om att individerna får feedback i form av rapporter samt återkoppling på sina prestationer. Utan feedback och återkoppling är det omöjligt att uppleva måluppfyllelse eller ändra sitt beteende då förändringar uppstår. Olve & Samuelson (2008, sid. 229) beskriver vidare att människor motiveras av belöningar och deras drivkrafter är störst då ansträngning krävs. För att skapa hög motivation bland sina medarbetare ska företag erbjuda dem intressanta arbetsuppgifter, tilltalande utvecklingsmöjligheter, belöningsystem som tilltalar den enskilda individen och se till att individen kan identifiera sig med företaget och dess mål (Olve & Samuelson, 2008, sid. 234). Motiverande mekanismer spelar en viktig roll i reglering av belöningsystem för att översätta potential till faktiska beteenden och de understryker komplex dynamik i kunskapsbyttande (Lam & Lambermont, 2010, sid. 52).

Idén om att tilldela medarbetare särskilda arbetsuppgifter, ett mål eller en deadline stärks då de är medvetna om att belöning ingår. Arbetsuppgifternas koncept, tid samt incitament utgör faktorerna för ökad motivation och produktivitet hos anställda. (Latham & Locke, 1979, sid. 69)

3.5.1 Psykologiska motivationsregler

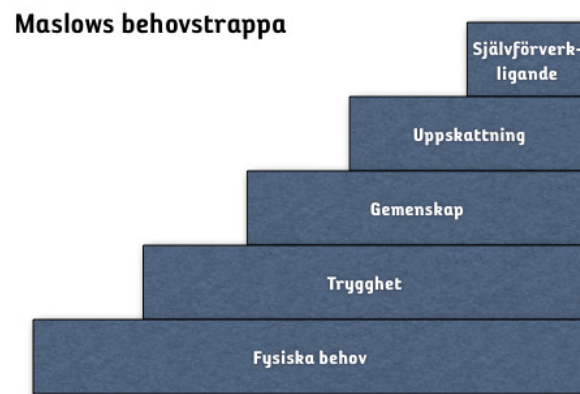
Behovsteorier utgår från individens drivkrafter. Motivationsforskning i arbetslivet uppmärksammades under 1920-talet i USA, där den mest kända studien gjordes på Western Electric i Chicago och denna kallades för Hawthorneeffekten. Hawthorneeffekten innebär att anställda uppskattar sin arbetssituation då företagsledningen visar intresse. Detta inspirerar anställdas ansvarstagande och ökar trivseln som i sin tur medför positiv produktivitet. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 232)

Maslows (1954) behovshierarki, är en välkänd behovsteori inom arbetspsykologin. Behovshierarkin kategoriserar den mänskliga motivationen i en behovstrappa, se figur 2. Varje människa har fem grundläggande behov (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 260).

Behoven är hierarkiskt organiserade, behovet som ligger högst upp i hierarkin betraktas inte förrän behoven på de lägre nivåerna är tillfredställda. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 261)

- Fysiologiska behov: De fysiologiska behoven är de grundläggande behoven som hunger, tröst, sömn och så vidare. Då dessa behov är tillfredställda strävar individen efter behov i nästa steg av hierarkin.

- Trygghetsbehov: Trygghetsbehov består av känslomässig och fysisk trygghet.
- Sociala behov: Samhörighet och gemenskap i sociala grupper, vänskap och kärlek. Det vanligaste motivet till anpassningssvårigheter i samhället beror på bristande tillfredsställelse i sociala behov.
- Behov av uppskattning och status: Uppskattning och status uppnås genom beröm från andra, men även av att individen värdesätter sina prestationer och sig själv. Då dessa behov är tillfredställda ökar individens självförtroende.
- Behov av självförverkligande: Den översta delen av hierarkin speglar personens framgång, självförverkligande och visar att individen uppnått sina mål och verkliggjort möjligheter samt lyckats att utnyttja sin förmåga.



Figur 2. Maslows behovstrappa (Mindpark, 2010)

3.5.2 Sociala motivationsteorier

Sociala motivationsteorier skiljer sig från behovsteorier då den fokuserar mer på individens drivkrafter (Olve & Samuelson, 2008, sid. 233). De sociala motivationsteorierna går ett steg längre och visar att medarbetarnas relationer påverkar individens motivation. Det som ligger till grund för detta är att få individen att känna sig jämlik med sin omgivning vad gäller lön, semester, förmåner och så vidare. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, sid. 66-70)

Procedurrättvisa är forskning som gjorts på senare tid. Där fokus ligger på två områden för att bemöta de sociala processer som finns. Det första området handlar om att ledaren ska bemöta sina anställda med respekt och vänlighet genom att till exempel vara lyhörd till nya idéer samt lämna feedback. Den andra beskriver att det är viktigt att ledarna får anställda att förstå motiven eller riktlinjerna bakom ett beslut, till exempel när belöningar ges. På så sätt är alla medvetna om vad som gäller och individerna kan fokusera sig på att göra sitt bästa istället för att känna avundsjuka på medarbetarnas belöningar. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, sid. 68-69)

3.5.3 Kognitiva motivationsteorier

Kognitiva motivationsteorier fokuserar på två tankemönster, människans tankar om sig själv och på sin omgivning. Enligt attributionsteorin kan människan genom att iaktta sitt eget beteende se vilka faktorer den styrs av. Vid motivation av yttre faktorer vill människan ha yttre belöningar som till exempel lön. Drivs människan däremot av inre faktorer söks inre belöningar som till exempel mer utvecklande arbetsuppgifter. Motivationen kan hämmas hos en del individer om de får ekonomiska belöningar eller blir för kontrollerade. Alla individer är unika och styrs av olika drivkrafter därför är det viktigt att organisationer ser till individens behov, det vill säga hittar den belöning som passar individen utan att förhindra dess utveckling. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 233-234)

3.6 Grunder för belöningar

Individer inom en organisation arbetar tillsammans för att uppnå organisationens mål. De flesta organisationer har som mål att uppnå ett positivt resultat som genererar avkastning åt ägarna. (Arvidsson, 2005, sid. 3) Motivationen till att uppnå dessa mål grundar sig i att individerna inom organisationen blir belönade för sitt arbete. Grunderna för hur individerna ska bli belönade kan förekomma i olika former såsom kortsiktiga eller långsiktiga prestationsmätt, individuella prestationer, grupprestationer, finansiella eller icke-finansiella belöningar. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 236-237)

3.6.1 Kortsiktiga och långsiktiga prestationsmätt

Företag kan belöna sina anställda genom både kortsiktiga och långsiktiga målsättningar. Det är viktigt för företag att basera belöningsystemet efter organisationens helhetsmål. Vill företag se snabba resultat och ökad försäljning på kort sikt är det bästa alternativet att grunda belöningsystemet efter kortsiktiga prestationsmätt. Kortsiktiga prestationsbelöningar grundar sig i hur bra en individ, en grupp eller ett företag presterat under en ettårsperiod. Långsiktiga prestationsmätt skapar ett förtroende hos kunden och marknaden vilket gör det lättare för företag att förverkliga framtida affärer. Syftet med långsiktiga målsättningar är att skapa ett mervärde för företag under en lång period. De anställda belönas för prestationer som sträcker sig över ett år. (Paul & Ove, 1991, sid. 26)

3.6.2 Finansiella och icke-finansiella prestationsbelöningar

För att individer inom en organisation ska prestera är det viktigt med finansiella betalningar (Arvidsson, 2008, sid. 237). I belöningsystem utgör pengar en viktig del som är kopplade till prestationsmätt, men det betyder inte att det nödvändigtvis är den bästa belöningsformen. Många individer värderar icke-finansiella belöningar minst lika mycket och detta kan vara till en fördel för företag då deras finansiella utbetalningar minskar. Det är därför vanligt förekommande att företag anammar flera former av belöningsystem. Både finansiella och icke-finansiella belöningar fungerar som drivkrafter och motiverar medarbetare i företagets önskade riktning. (Samuelson, 2004, sid. 153)

Inre belöning innebär att individen själv ska finna motivation för sitt arbete. Med hjälp av de icke-finansiella belöningsystemen kan företag inspirera till ökad motivation hos sina anställda. Detta genom att till exempel erbjuda ökat ansvar, befordran eller möjligheter till utveckling för individen. (Arvidsson, 2005, sid. 22) Det mest kraftfulla är att visa

uppskattning när anställda presterat bra och när det dessutom inte medfört någon kostnad. Många anställda uppskattar att få lite frihet och flexibilitet men ett företag ska vara försiktig med hur mycket som ges ut så att inte de tappar fokus. Medarbetarnas lojalitet är värdefull för ett företag och borde därför belönas mer än vad det gör idag genom att till exempel, erbjuda en extra dag betald semester, erbjuda de anställda förmåner som livförsäkringar eller erbjuda hjälp med finansiell planering av en expert. (Kirkland, 2009, sid. 23)

3.6.3 Individuella prestationer eller grupprestationer

En organisation kan basera belöningar på individuella prestationer eller grupprestationer. Belöningar baserade på individuella prestationer motiverar de anställda att göra bra ifrån sig och uppnå bra resultat. Det som kan påverka organisationen negativt är att medarbetarna ser varandra som konkurrenter och inte samarbetar vilket kan leda till att organisationen blir mindre effektiv. Om belöningarna grundar sig på grupprestationer fungerar medarbetarna mer som ett team som ska uppnå samma mål. Detta medför att konkurrenskänslan försvinner och att dem anställda samarbetar mer med varandra. Det som kan bli negativt om organisationen baserar belöningarna på grupprestationer är att vissa individer enkelt kan dra nytta av gruppens resultat. För att organisationen ska bli så effektiv som möjligt är det viktigt att göra en avvägning mellan dessa två typer av belöningsystem. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 238-239)

3.7 De olika belöningsystemen

Syftet med belöningsystem är att höja motivationen hos de anställda. Det har visat sig att belöningar och positiva återkopplingar till det den anställda gör höjer prestationen hos individen. Detta påverkar företag positivt då lönsamheten samt effektiviteten blir högre. (Jägerhult, 2005, sid. 14) Det finns en mängd olika belöningar att välja mellan för att det på bästa sätt ska uppfylla sitt syfte. Implementering av belöningsystem förutsätter att företag väljer mellan finansiella belöningar eller icke-finansiella belöningar. Systemet måste ta hänsyn till företagets aktuella situation. Några viktiga frågor som måste ställas när företag ska välja belöningsystem är bland annat om företaget tar tillvara på de anställdas kunskaper, hur stort företaget är och inom vilken bransch den agerar i. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 242)

3.7.1 Lön

Lönen är en belöning som anses vara företagets främsta motivationsfaktor. Timlön som baseras på utfört arbete per timme är den dominerande formen av lön för privatanställda tjänstemän och ges i fast lön per månad. Det förekommer också blandackord och premielön på arbetsmarknaden, den formen innebär att arbetaren får en fast lön med rörligt prestationstillägg. Idag finns det även en individuell lönesättning där lön och ersättningar betalas efter individuella kontrakt och bygger på uppnådda resultat. Den individuella lönesättningen och ersättningsmarknaden får en allt större betydelse i samhället. I en affärsorienterad organisation ska lönebildningen bygga på att stödja företagets affärsidé. Det innebär att lönebildningen måste skapa engagemang och viss motivation hos de anställda för att dem ska ge olika insatser som är viktiga för affärsidén. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 244)

Företag bör vara försiktigt med att öka månadslöner för det är inte säkert att de anställda fortsätter att prestera på samma nivå. Det kan då vara bättre att ge en extra belöning för det de presterat och på så sätt kommer individen att koppla ihop belöning med prestation. (Kirkland, 2009, sid. 22)

3.7.2 Individuell lönesättning

Detta innebär att utöver den lön som är styrd av kollektivavtal, får individen lön eller ersättning som kan baseras på individuellt kontrakt. Att skapa bra förutsättningar för de anställda samt att tillvarata deras kompetenser, men även att se till att de utvecklas är en av de uppgifterna som en chef ansvarar för. Det är även viktigt att anställda oavsett gruppvis eller självständigt arbetar effektivt mot företagets mål. En annan uppgift som en chef har är att bedöma arbetet som utförs av individen för att sedan bestämma vad för sorts lön eller ersättning som ska utbetalas. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 244)

3.7.3 Tantiem

Lönstillägg, även kallad tantiem, beräknas till resultat som är bestämda i förväg (Olve & Samuelson, 2008, sid. 245). Det är en form av bonus som betalas utöver lön och arvode (Civilekonomerna, 2010). Det är till exempel en del av vinsten, omsättningen eller annat verksamhetsmått i ett företag. Den här sortens belöning innebär att individen får ett lönetillägg. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 245)

3.7.4 Bonus

Detta är något som kan utdelas då ett tänkt försäljningsmål har överträffats. Den här sortens belöning utgår från de kortsiktiga resultatmål som har satts upp, oavsett vem det delas ut till. Är det en företagsledning som får ta del av en bonus grundar det sig oftast på resultatet som uppnåtts föregående år medan om en säljare får bonus kan det grundas på dennes försäljningsprestation. I det senare fallet då det grundas på vad en individ har presterat så räknas detta som den form av belöningsystem som funnits längst. Fördelen med individ presterande bonus är att det är lätt att se vad individen har presterat. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 245) Nackdelen med att ge ut bonusar, speciellt om de infaller vid samma tidpunkter varje år är att individen ser det som en ersättning mer än som en belöning. Det kan få negativa konsekvenser genom att personerna inte presterar lika bra som tidigare. En bättre lösning kan då vara ett bonussystem som ger en viss procent av grundlönen vart efter individen uppfyller företagets mål. (Kirkland, 2009, sid. 22)

En annan typ av bonus är en som baseras på flera individer, det vill säga vad på en grupp presterar tillsammans. Detta blir allt viktigare idag eftersom det utförs många arbeten i projekt som innebär att individerna arbetar tillsammans i större utsträckning. En fördel med denna form är att individerna känner ansvar och lojalitet inför gruppen vilket leder till att de presterar bättre. För att alla ska kunna prestera sitt yttersta förutsätter det att gruppen inte är för stor. Bonus kan även ges ut i kombination av individuella prestationer och kollektiva prestationer. Då är systemet kopplat till en målstyrningsprocess med mål som är bestämda och mätbara från en högre nivå och sedan nedåt i organisationen. Det vill säga från företaget till gruppen eller individen. Den bonus som delas ut ser olika ut beroende på var i företaget medarbetaren befinner sig. Inom funktionen och när det handlar om individ och gruppnivå så

ges bonusen kontant medan på koncernnivå består bonusen av aktier. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 245)

3.7.5 Vinstdelning

Vinstdelning även kallad resultatdelning är ett system som fördelar vinsten mellan de anställda. I denna indelning ingår inte bonustillägg eller ackordsersättningar som består av enskilda prestationer eller grupprestationer. Syftet är att alla anställda har del i företagets framgångar. Detta för att öka lönsamheten i företaget. De anställda ingår i ett vinstdelningsavtal som förbinder den anställde med företaget. (Lundén, 1995, sid. 8) Det finns rapporter som ligger till grund för vinstdelningen och det är väsentligt att de anställda kan lita på dessa. Därför kan det vara bra att en utomstående, som personalen litar på, går igenom underlaget och därmed intygar att vinstdelningen är korrekt beräknad. (Lundén, 1995, sid. 20)

Alla anställda bör vara med i fördelningen då den är kopplad till vinstandelsstiftelse för att skatte- och socialavgiftsreglerna ska gälla. Ju fler som är med i vinstdelningen desto bättre blir den. Det är hela personalens insats som bidrar till vinsten och det sker oftast ingen urskiljning av vilka medarbetare som varit mest bidragande till vinsten. Chefer och försäljare är anställda som verkar utåt mer än andra men detta innebär inte att framgångarna endast beror på dem. Personalen bör ses som ett team där allas insatser är viktiga och där alla får en del av vinstdelningen. Detta betyder inte att alla ska ha lika stora vinstandelar. Ägarna kan ta ut vilka löner de vill och därmed finns ingen anledning för de att vara med i vinstdelningen, men det är ett val som de bestämmer. Vinstandelssystemet påverkas av om ägarna är med i fördelningen, det blir mindre pengar att dela på för de resterande anställda. Då det bestäms vilka som är med i vinstdelningen återstår att bestämma hur stor andel av vinstdelningsbeloppet som var och en ska ha. Vinstdelningsbeloppet kan delas upp så att alla anställda som arbetat en viss tid får lika stor andel, efter hur många timmar en anställd arbetat under ett år eller i förhållande till hur stor lön var och en har haft. Sedan behandlas vinstandelens utdelning av regler för när och på vilket sätt det ska delas ut. Det kan betalas ut direkt till de anställda eller via en vinstandelsstiftelse. (Lundén, 1995, sid. 34-37)

3.7.6 Optionsprogram

Användning av denna sorts belöning innebär att anställda blir erbjudna att teckna aktier i företaget vid en viss tidpunkt där även dess framtida pris bestäms. Det visar sig oftast bli den genomsnittliga kursen under den här tiden samt ett påslag som kan skifta från 30 procent till 40 procent. Om den anställde väljer att teckna aktier, det vill säga optionen löses in, måste förmånen beskattas. Då detta medför den största risken av alla belöningsystem är det inte alltid lätt för den anställde att veta om det är en bra idé eller inte. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 249)

4. Empiri

Detta kapitel presenterar studiens empiriska material. Nedan följer en beskrivning av informationen som erhöles vid intervjuerna med respondenterna på Sparbanken Rekarne. Inledningsvis beskrivs Sparbanken Rekarne affärsidé och en presentation av respondenterna. Därefter beskrivs belöningsystemet på Sparbanken Rekarne och dess påverkan på motivation för att sedan övergå till de anställdas påverkan på belöningsystemet.

4.1 Sparbanken Rekarne

Sparbanken Rekarne bildades 2009 i samband med att banken köpte upp kontoren i Strängnäs och Mariefred. Banken har kontor i Eskilstuna, Strängnäs, Torshälla och Mariefred. Sparbanken Rekarne har 145 anställda med 133 tjänster. Eskilstuna kontoret har idag 110 anställda, Strängnäs kontoret besitter 20 anställda, Torshälla kontoret 6-8 anställda och Mariefred 6-8 anställda. (Intervju Anders Skeplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23) Bengtsson berättade att banken har lockat till sig fler medarbetare genom bra löner, utvecklingsmöjligheter, kompetensutveckling och fördelen med att banken är lokalstyrd vilket underlättar för de anställda att få kontakt med ledningen dagligen. Uppköpet av andra kontor ger även anställda möjligheter till utveckling. (Intervju Mats Bengtsson, affärsrörelsechef vid Sparbanken rekarne, 2010-04-23)

Sparbanken Rekarne affärsidé är att långsiktigt verka som en fullsortimentsbank med tillgänglighet i Eskilstuna och Strängnäs kommun. Banken riktar sig till privatpersoner, företag, offentlig verksamhet samt organisationer och deras lokala förankring ger snabba beslutsvägar och personliga relationer som skapar nytta åt kunderna. (Sparbanken Rekarne, 2010)

Sparbanken Rekarne är för sin verksamhet beroende av omvärldens förtroende. En avgörande del av detta är kunders förtroende för banken och för bankens säkerhetssystem. För att bevara förtroendet krävs bland annat att visa respekt för kundernas berättigade krav på säkerhet, sekretess och personlig integritet. Bankens behandling av uppgifter om kunders förhållanden och affärer ska bevaras under sådana former att ingen obehörig får del av uppgifterna. (Sparbanken Rekarne, 2010)

4.2 Presentation av respondenterna

Mats Bengtsson är född 1963 och är affärsrörelsechef. Bengtsson har arbetat på Sparbanken Rekarne i 12 år. Befattningen innebär ansvar för all personal som arbetar mot kund, privat såväl som företag inom hela verksamhetsområdet.

Anders Skeplund är född 1968 och är administrativ chef. Skeplund har arbetat på Sparbanken Rekarne i 22 år. Befattningen innebär att ansvara för stödfunktioner i banken, det vill säga säkerhet, it, avdelningar, kompetensutveckling, fastigheter samt ge personaladministrativa råd.

Charlotte Andersson är född 1968 och är chef för banksäljargruppen. Andersson har arbetat på Sparbanken Rekarne i 23 år. Befattningen innebär att ansvara för kassa/kundtjänstpersonal samt bolånerådgivare.

Nebojsa Vidakovic är född 1964 och är chef för Allexpedition. Vidakovic har arbetat på Sparbanken Rekarne i 10 år. Befattningen innebär att ta ansvar för alla anställda inom kassakundtjänst.

Malin Hammarbäck är född 1987 och har arbetat med kassa/kundtjänst på Sparbanken Rekarne i 2 år. Befattningen innebär att hjälpa kunder med inbetalningar och utbetalningar.

Helen Larsson är född 1967 och har arbetat som bokad banksäljare på Sparbanken Rekarne i 17 år. Befattningen innebär att hjälpa kunder som bokar möten, då privatrådgivning ges i enskilda kontor. Tjänsten kräver certifikat.

Carl- Johan Peel är född 1983 och har arbetat som banksäljare i kassa på Sparbanken Rekarne i 7 år. Befattningen innebär att hjälpa kunder som besöker banken vardagligen.

Agneta Albihn är född 1950 och har arbetat som bankvärd på Sparbanken Rekarne i 13 år. Befattningen innebär att ta hand om bankfacken och hjälpa kunder att hitta tillräta samt boka tider åt dem. Tjänsten innebär även att hjälpa personalen.

Sofie Eriksson är föd 1987 och har arbetat som banksäljare på Sparbanken Rekarne i 4 år. Befattningen innebär att hjälpa kunder som besöker banken vardagligen.

Emma Hartin är föd 1987 och har arbetat som banksäljare på Sparbanken Rekarne i 4 år. Befattningen innebär att hjälpa kunder som besöker banken vardagligen.

4.3 Belöningsystemet i Sparbanken Rekarne

Sparbanken Rekarne's belöningsystem består av ett resultatandelssystem, som anordnas av resultatandelsstiftelsen Guldeken. Resultatandelssystemet tas fram med hjälp av fackföreningen. Systemet baseras enbart på bankens resultat. När banken når det ekonomiska resultatet, höga intäkter och låga kostnader, som fastställts av ledningen, delas vinsten på hälften mellan banken och de anställda. Resultatandelssystemet fastställs utifrån skatterättsliga regler. De anställda kan välja att investera dessa i aktier under fem år och därefter lösa ut de eller få ut vinsten kontant. Dock blir beloppet lägre vid kontantutdelning eftersom de måste betala sociala avgifter. Blir det ett bra år med ett bra resultat där banken når upp till det ekonomiska målet gynnas alla i verksamheten. Detta år måste resultatandelssystemet överstiga 72 miljoner för alla ska ta del av resultatet. Om banken inte uppnår det ekonomiska målet sker ingen vinstdelning för någon. Alla med en fast anställning får ta del av vinstandelssystemet men de får olika mycket beroende på tjänstgöringsgraden, det sker med andra ord en procentuell fördelning. Belöningen varierar beroende på tjänsten och inte månadslönen. En fastanställd på heltid får till exempel 42400 kronor och en på halvtid hälften av det beloppet. Detta gynnar anställda med lägre lön eftersom de i detta fall får dubbel inkomst. Dock ingår inte VD:n och vice VD:n i vinstdelningen eftersom de har direkta anställningsavtal av styrelsen och erhåller därmed egna belöningar. Detta eftersom VD:n och vice VD:n kan fatta beslut som bidrar till kortsiktiga mål, det vill säga beslut som påverkar resultatet för att behålla belöningar som gynnar de men som leder till långsiktiga kostnader för banken. (Intervju Anders Skeplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

Sparbanken Rekarne mäter nöjdheten hos kunderna genom kundundersökningar som består av enkäter. Kundnöjdindexet ligger på en skala mellan 72 miljoner till 75 miljoner. Ju fler nöjda kunder som finns desto bättre resultat når banken. Allt utöver 72 miljoner delas ut till banken och de anställda. (Intervju Anders Skeplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

En ”kickoff”, start på den årliga verksamheten, startades med personalen då de delades in i olika grupper under en helg utan att chefer närvarade. Under kickoffen diskuterades det huruvida kundnöjdindex skulle höjas för att få fler nöjda kunder och även förbättra personalens välmående. Samtalen går ut på att lyssna på medarbetarnas förslag och åsikter och sedan träffar banken facket en gång per vecka för att vidare diskutera åsikterna. Banken tar även hänsyn till idéer från andra banker genom olika chefsmöten, då cheferna lyssnar till hur de andra bankerna arbetar. Under mötena diskuteras även hur mycket belöning som ska utdelas för att de anställda ska prestera bättre. Sparbanken Rekarne har en belöning på basbeloppet 40 000 kronor. (Intervju Mats Bengtsson, affärsrörelsechef vid Sparbanken rekarne, 2010-04-23)

Utöver resultatandelssystemet har banken en lokal belöning som kallas för lönepott. Lönepotten används som ett verktyg för motivationen hos de anställda. Arbetsgivaren och fackföreningen kommer överens om hur många procent lönen ska höjas med. Om till exempel överenskommelsen är 3,5 procent i löneförhöjning, kan banken välja att dela ut en procent generellt och spara resten eller dela ut hela 3,5 procent till dem som arbetat bäst under en ettårsperiod. (Intervju Mats Bengtsson, affärsrörelsechef vid Sparbanken rekarne, 2010-04-23)

Andersson berättade att varje anställd bedöms med hänsyn till åtta lönekriterier som banken har, dessa beskrivs nedan. Underlag för lönesättning utgör den sammanlagda bedömningen av samtliga kriterier. Skeplund påpekade att banken för lönesamtal med sina anställda en gång om året där lönen och arbetsprestationer diskuteras. De som inte uppfyllt kriterierna får förslag på hur de kan förbättra sina prestationer till nästa lönesamtal för att därmed få en löneförhöjning. (Intervju Charlotte Andersson, chef för banksäljargruppen vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

Banken motiverar de anställda som inte fått ta del av lönepotten genom olika coachsamtal, då chefen och de anställda går igenom anledningarna till varför de inte uppnått kriterierna och vad som skulle kunna förbättras för att öka chansen till nästa år. Samtalet äger rum en gång per månad individuellt med chefen. Coachsamtalen används som ett verktyg för att få anställda att känna sig trygga och delaktiga i processen. Att coacha handlar om att ta lärdom från varandra och detta används för att undvika att hierarki bildas i banken. Varje ledare fungerar som en mentor och ska vara en förebild för alla inom banken. (Intervju Anders Skeplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23) Andersson relaterade till att varje ledares arbete handlar om att motivera sina anställda. Genom att banken delar ut en generell del av lönepotten får alla en del av vinsten och därmed blir ingen bortglömd. (Intervju Charlotte Andersson, chef för banksäljargruppen vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

Sparbanken Rekarne har även olika personalförmåner för att motivera sina medarbetare. Förmånerna består av låneränta, massage, friskvård, rikskuponger, gymkort, hälsokontroll, biobiljetter, resor, middagar och utvecklingsmöjligheter genom interna utbildningar. Det är ett standardpaket som även förkommer i andra banker. (Intervju Anders Skepplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23) Varje anställd får ta del av förmånerna, oavsett summan av tjänad lön (Intervju Charlotte Andersson, chef för banksäljargruppen vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23).

4.3.1 Lönekriterier

Skepplund berättade att det finns åtta kriterier för en anställd att uppfylla för att ta del av lönepotten. Dessa kriterier påverkar även företagets resultat, vilket i sin tur påverkar resultatet av vinstandelssystemet. Ett bättre resultat bidrar till större belöning för banken och de anställda. Här nedan följer en beskrivning av lönekriterierna som Skepplund utgav och dessa framställs enligt bankens beskrivning:

- Social kompetens: förmåga att hantera olika situationer genom god kommunikation/servicekänsla, samarbetsförmåga, utåtriktad personlighet, positivt tänkande, engagemang, entusiasm, förmåga att göra sin röst hörd och påverka, empatisk förmåga och förmåga att sprida trivsel i sin omgivning.
- Initiativförmåga, ansvarstagande och genomförande: som speglas i kundkontakter inom och utom företaget, att erbjuda kollegor hjälp, tips och råd samt att driva projekt.
- Flexibilitet: förmåga och vilja till snabb anpassning och förändringsbenägenhet.
- Idériedom och kreativitet: förmåga och vilja att bidra med och genomföra idéer.
- Kvalitet, omsorg och ordning: gäller både i kundkontakter och administration.
- Förmåga att planera, organisera, identifiera och lösa problem samt arbeta på ett självständigt och effektivt sätt: då effektivitet syftar på minsta möjliga resursinsats med högsta möjliga effekt.
- Affärsmässighet: innebär en proffsig relation med intern eller extern kund där alla inblandade parter har ett utbyte, till exempel ekonomiskt, tidsbesparing, kvalitetshöjning.
- Uppnådda resultat: olika mål och mått beroende på vad man arbetar med, till exempel i kundkontakter respektive administration.

(Intervju Anders Skepplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

4.4 Belöningssystemets inverkan på motivation

Skeplund ansåg inte att själva belöningarna ledde till att de anställda presterade mer utan det är själva grundlönen, deras kompetens och egna vilja som utgör deras prestationer (Intervju Anders Skeplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23). Medan Vidakovic tyckte att belöningar påverkade motivationen på ett positivt sätt. Han menade att alla som arbetar vill ha en bättre lön och de som gör ett extra bra jobb och sticker ut förtjänar en belöning. Vidakovic känner sig motiverad då arbetet som utförs uppskattas. Anställda är motiverade i grund och botten men lönepotten och resultatandelen är det lilla extra som får en att prestera ännu bättre. Alla vill göra ett bra arbete ifrån sig från första början och är motiverade, detta för att de anser att arbetet i sig är en motivation. (Intervju Nebojsa Vidakovic, chef för Allexpedition vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-14) Respondenterna Hartin, Albihn och Larsson delade samma syn som Vidakovic. Larsson menade att belöningssystemet påverkar alla omedvetet även om vissa påstår motsatsen. Hon motiveras då banken presterar bra eftersom de får ta del av resultatet som uppskattning för deras prestationer. (Intervju Helen Larsson, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-27) Albihn tyckte att det är ett bra system och det finns ingen avundsjuka utan alla gläds med dem som får ta del av det samtidigt som det inte pratas så mycket om det (Intervju Agneta Albihn, bankvärd vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21). Här följer ett citat av Hartin som ser positivt på systemet: ”Jag påverkas på ett positivt sätt för att jag tryggas av att få något extra när jag presterar extra” (Intervju Emma Hartin, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21). Eriksson ansåg däremot inte sig påverkas av belöningarna i stor uträkning, detta svarade hon: ”Antingen gör varje anställd det som ska göras eller så gör den mer än vad som ska göras oavsett belöning eller uppskattning” (Intervju Sofie Eriksson, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-15). Hammarbäck påverkades av bankens lönepott mer än resultatandelssystemet och menade att lönepotten var mer kopplad till de personliga målen som varje anställd vill uppnå genom att prestera mer. Hon tyckte att de personliga målen kändes viktiga att uppnå för då uppskattas det av chefen. Hon påpekade även att resultatandelen kändes för avlägset för att tänka på under det dagliga arbetet, alla ska göra sitt arbete oavsett och det är kul att få uppskattning för det. Ingen borde egentligen prestera mer av den anledningen, arbetet borde presteras även om de inte får något extra. (Intervju Malin Hammarbäck, kassa/kundtjänst vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-15) Peel ansåg att vinstandelssystemet är en generell bonus som inte har någon direkt inverkan på motivationen, men att lönepotten däremot har en större påverkan på motivationen. Han framhävde att det är klart att varje anställd vill ha ett påslag och försöker därför göra ett bra jobb ifrån sig. Vinstandelssystemet är inte ett individuellt incitament utan ett mer generellt incitament och menade att individen inte personligen blir belönad om denne utgör ett bra arbete. Samtidigt poängterade han om hur viktig det är med att alla gör ett bra jobb tillsammans, och att detta leder till en indirekt belöning som i sin tur blir ett incitament för varje individ. (Intervju Carl Johan Peel, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21)

4.5 Individuella prestationer och grupprestationer

Bengtsson föredrog att resultatandelssystemet skulle brytas ned i grupputdelning istället för till banken i helhet, då varje grupp får möjlighet till en del av resultatandelssystemet oavsett om banken uppnår målen (Intervju Mats Bengtsson, affärsrörelsechef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23). Skepplund förespråkade däremot för individ, grupp samt bankprestationer och menade att en blandning av alla tre skulle bidra till olika egenskaper som tillsammans uppfyller kraven och därmed skapar motivationen hos varje individ. Han påpekade att individuell belöning och individuella mål skulle påvisa de olika egenskaper som varje individ har och därmed bidra till att varje individ fokuserar sig på det den är bra på. När detta slås ihop i en grupp visas kompetensen och målen uppfylls gemensamt. Gruppdynamiken går ut på att alla arbetar och strävar efter rätt mål och att gruppen löser konflikter genom coachsamtalen. (Intervju Anders Skepplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

Andersson trodde mycket på grupprestationer eftersom hon arbetar i grupp men trodde även på en kombination av både individuella och grupprestationer. Bankens lönesystem visar hur lönesumman ska fördelas, det finns ett centralt samt lokalt fördelningsavtal. Hon menade att en del av lönepotten kunde fördelas generellt så att alla fick en del av det, och att en liten del av lönepotten även kunde tilldelas till dem som utfört något extraordinärt. (Intervju Charlotte Andersson, chef för banksäljargruppen vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

Vidakovic tyckte att det är roligt när en hel grupp uppnår målen tillsammans men samtidigt måste banken arbeta med varje individ. Skulle till exempel fokus hela tiden ligga på grupprestationer skulle enstaka personer glömmas bort. När individen hela tiden utvecklar sina arbetsprestationer påverkar det även i sin tur hela gruppen och motivationen ökar. Då gruppen presterar på toppnivå och får beröm för sitt arbete ökar motivationen påpekade han. Vidare ansåg Vidakovic att hans grupp i Allexpeditionen fungerar bra eftersom de inte nedvärderar varandra utan alltid försöker hjälpa och motivera varandra. (Intervju Nebojsa Vidakovic, chef för Allexpeditionen vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-14) Även Eriksson framhävde att det fungerar bra med grupprestationer eftersom individuella prestationer enbart inte gynnar företaget på långsikt. Hon menade att det krävs samarbete mellan medarbetarna för att uppnå långsiktig framgång. Presterar anställda individuellt och får belöning för det kan de inte undgå att bli påverkade av gruppen på sina respektive avdelningar. Belöningar ska baseras på grupprestationer för att det leder till en stark gemenskap hos medarbetarna på banken. (Intervju Sofie Eriksson, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-15) Albihn föredrog även grupprestationer eftersom hon ansåg att det är roligare att arbeta i grupp (Intervju Agneta Albihn, bankvärd vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21). Medan Peel föredrog individuella prestationer eftersom kompetensen hos de anställda syns mer vid bra prestationer (Intervju Carl Johan Peel, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21). Hammarbäck ansåg att både individuella och grupprestationer fungerar bra i banken och ansåg därmed att det inte kallas för en arbetsplats om det är en person som tar kommandot. Alla ska bidra till att gruppen fungerar bra. (Intervju Malin Hammarbäck, kassa/kundtjänst vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-15) Hartin stod också för både individuella och grupprestationer och tyckte att det är roligt när alla får ett uppdrag på respektive avdelning

och när alla arbetar mot samma mål. Men hon påpekade däremot att hon hellre arbetar individuellt om inte alla är villiga att anstränga sig mot samma mål. Nackdelen med den individuella prestationen ansåg hon vara när individen presterar bra ifrån sig för sin egen vinning och därmed inte samarbetar. (Intervju Emma Hartin, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21)

4.6 Anställdas påverkan på belöningssystemet

Det är svårt att som anställd påverka resultatet eftersom det är ett för långt avstånd mellan en medarbetares arbetsinsats och själva resultatandelssystemet. Resultatet är omvärldsstyrt och det är riksbanken som styr räntan. Nackdelen med systemet är att det inte finns någon koppling mellan själva arbetsinsatsen och belöningen. (Intervju Anders Skeplund, administrativ chef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

Under tidigare år har Sparbanken Rekarne haft olika belöningssystem som till exempel säljmål och system som jämför bankens resultat med andra banker. I år är det inte längre banken som bestämmer. Men däremot följer banken upp resultatandelssystemet varje månad och arbetar med att förbättra systemet, för att allmänt veta hur banken ligger till. (Intervju Mats Bengtsson, affärsrörelsechef vid Sparbanken Rekarne, 2010-04-23)

Vidakovic ansåg att alla bör arbeta på de olika kriterierna och på så vis påverka belöningens utdelning. Han menade att han personligen kunde påverka belöningssystemet genom olika förslag och åsikter. (Intervju Nebojsa Vidakovic, chef för Allexpedition vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-14) Albihn trodde däremot inte att hon personligen kunde påverka belöningssystemet men påpekade att de har friheten att framföra sina förslag och att banken lyssnar till medarbetarnas åsikter (Intervju Agneta Albihn, bankvärd vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21). Peel tyckte inte heller att han kunde påverka belöningssystemet. Han framhävde att han kunde gå till chefen med förslag men ansåg inte att förslagen skulle gå igenom, han menade att cheferna är mer insatta i helheten och har mer övergripande kunskaper om systemet. (Intervju Carl Johan Peel, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21) Eriksson trodde sig inte heller kunna påverka belöningssystemet. Hon sade att de har en arbetsplats där alla har rätt att yttra sina åsikter och föreslå förslag, men det är dock inte alltid förslagen går igenom, men förslagen sågas heller inte negativt. (Intervju Sofie Eriksson, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-15)

Hammarbäck och Hartin visste inte om de kunde påverka belöningssystemet eftersom de aldrig hade försökt. Hammarbäck svarade: ”Det vågar jag inte svara på för jag har aldrig försökt så jag vet inte” (Intervju Malin Hammarbäck, kassa/kundtjänst vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-15). Hartin svarade: ”Det skulle jag säkert kunna göra och man får vara med och tycka till. Jag har inte provat engagera mig så jag vet inte hur mycket de skulle lyssna på mig”. (Intervju Emma Hartin, banksäljare vid Sparbanken Rekarne, 2010-07-21)

5. Analys

Kapitlet ger en analys av den empiriska undersökningen kopplade till teorierna som presenterades under det teoretiska referensram avsnittet.

Sparbanken Rekarne lockar till sig fler medarbetare genom att vara lokalstyrd. Detta underlättar organisationens gemenskap eftersom ledningen befinner sig i samma lokal och ger därmed ytterligare möjligheter till utveckling. Bankens lokala läge kan förknippas till Bruzelius och Skärvads (2008, sid. 283-285) teori om att ett företag bör vara attraktiv och kompetent för att övertala marknadens bästa arbetskraft till organisationen.

Sparbanken Rekarne verksamhetsstyrning ligger lokalt då ledningen och de anställda har direkt kontakt med varandra utan att behöva gå omvägar. Relationen mellan varandra blir därmed starkare, vilket särskiljer denna bank med andra banker. Bankens gemensamma styrning ger därmed möjlighet till kompetensutveckling genom att de anställda kan arbeta sig upp, det vill säga nå en högre arbetsposition. Då de anställda vill utveckla sin kompetens erbjuds interna utbildningar i banken.

5.1 Belöningsystemet i Sparbanken Rekarne

Sparbanken Rekarne vinstutdelning innefattar alla anställda förutom VD:n och vice VD:n. Eftersom ägarna kan ta ut vilka löner de vill enligt Lundén (1995, sid. 34-37). Detta minimerar chansen för orättvis vinstutdelning bland de anställda. Vidare beskriver Lundén (1995, sid. 34-37) att vinstdelningsbeloppet kan delas upp så att alla anställda som arbetat en viss tid får lika stor andel beroende på hur länge den anställda arbetat under ett år eller beroende på hur stor lön som den anställda har haft. Detta kopplas till bankens vinstutdelning beroende på tjänstgöringsgraden, det vill säga på hur mycket en anställd arbetat under ett år. De anställda kan välja att ta ut vinsten i aktier eller kontant. Då de anställda väljer att investera i aktier är det framtida priset inte bestämt beskriver Olve och Samuelson (2008, sid. 249). Då aktiekursen går upp ökar belöningarna och detta ger de anställda möjligheten att öka sina tillgångar, som Matthews och Matthews (2010, sid. 72) beskriver i sin artikel. Nackdelen med att teckna vinsten i aktier är att den anställda kan förlora sin del. Fördelen med att ta ut vinsten kontant är att den anställda har möjlighet till att få pengarna direkt vid behov.

Frank et al. (2000, sid. 7) beskriver att personliga värderingar och behov hos den belönade är det som avgör vad en belöning är och hur mycket den är värd. Anställda påverkas av sina inre belöningar, det vill säga de belöningar som arbetsuppgiftens utförande ger och de belöningar som de ger sig själva i samband med tankar under resultatets gång. Anställda påverkas även av yttre belöningar, det vill säga belöningar från andra som utdelas utan dröjsmål i samband med det som utförts eller sagts. De flesta anställda ansåg sig inte motiveras särskilt mycket av det faktum att de skulle bli belönade, utan kände att de skulle utföra sina arbetsuppgifter oavsett belöningar. Detta för att de trivs med sina arbetsuppgifter och med sin arbetsmiljö. Medan det förespråkades om att de anställda i Allexpeditionen uppmuntrades av belöningar eftersom de inte nedvärderar varandra utan alltid försöker hjälpa och motivera varandra. Alla anställda ansåg att det fanns en bra sammanhållning i banken och ett bra samarbete där alla är villiga att hjälpa och uppmuntra varandra.

Sparbanken Rekarne har olika personalförmåner för att motivera sina medarbetare som består av massage, friskvård, rikskuponger, gymkort, hälsokontroll, biobiljetter, resor, middagar, låneränta och utvecklingsmöjligheter genom interna utbildningar. De sistnämnda förmånerna kan kopplas till Olve och Samuelsons (2008, sid. 234) syn på att skapa hög motivation bland sina medarbetare genom att företaget erbjuder dem intressanta arbetsuppgifter, tilltalande utvecklingsmöjligheter, och belöningssystem som tilltalar den enskilde individen. De resterande förmånerna bidrar till god hälsa och fritidsaktiviteter då kan koppla av och komma med nya krafter. Resultatandelssystemet och lönepotten är belöningssystem som Sparbanken Rekarne erhåller för att motivera de anställda. På Sparbanken Rekarne ansågs både finansiella och icke-finansiella belöningar vara viktiga men de finansiella belöningarna i form av summa pengar är mest efterfrågat. Resultatandelssystemet tilltalar inte de anställda eftersom det är svårt att uppnå vinstmålet och även för att de inte kan påverka belöningssystemets utformning. Dock delar banken genom lönepotten ut en generell del av vinsten vilket inkluderar alla, då ingen behöver känna sig bortglömd oavsett det mål som uppnåtts. Detta är ett sätt för banken att hålla upp motivationen bland de anställda.

Sparbanken Rekarne arbetar med uppföljning och återkoppling av arbetsuppgifterna. Genom att relatera de anställdas motivation och handling till organisationens samt individens mål (Olve & Samuelsons 2008, sid. 229). Detta gör banken genom coachsamtalen som äger rum varje månad, då chefen och den anställde går igenom vad som utförts och kan förbättras. Detta påverkar de anställdas utveckling i arbetsuppgifterna och lockar därmed fler kunder.

För att belöningssystemet ska uppnå sitt syfte med att påverka individernas drivkrafter måste det även uppfattas som meningsfullt och viktigt av medarbetarna enligt Arvidsson (2005, sid. 6) . Detta stämmer inte överens med respondenternas uppfattning av resultatandelssystemet då det är för långt avstånd mellan den individuella prestationen och belöningen. De anställda kan komma med förslag på belöningsformer men de kommer inte att direkt behandlas eftersom det är en högre makt som fastställer beslutet. Detta förknippas med principal-agent problemet enligt Matthews och Matthews (2010, sid. 72) där beteende anpassas efter målen för ägarna. Detta minskar motivationen hos de anställda då de inte känner en direkt koppling mellan systemet och deras prestationer.

Sparbanken Rekarne verksamhet bygger på nöjda kunder. Dessa mäts genom Svensk Kvalitetsindex som i bankens fall består av enkätundersökningar. Skalan visar att ju fler nöjda kunder banken har desto bättre resultat uppnår banken. För att banken ska överleva på lång sikt måste de hitta nya sätt att locka till sig och behålla fler kunder.

Ett belöningssystem har flera olika syften. Det första syftet är verksamhetsstyrning som innebär att företagets mål uppfylls och det leder till ökad effektivitet, kvalitet och produktivitet. Det andra är att rekrytera och behålla medarbetare för att kunna bemöta den hårda konkurrensen och vara en stark aktör i branschen. Den tredje handlar om att motivera sina medarbetare för att företagets mål ska uppnås och för att få individerna och organisationen att arbeta mot samma mål. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 230) Dessa visar på att bankens lönekriterier är ett sätt att motivera medarbetarna för att uppnå företagets mål på lika villkor. De anställda känner sig trygga i sin arbetsmiljö och är nöjda med villkoren vilket

leder till att fler medarbetare vill stanna kvar i banken. Dock ansåg vissa anställda inte att lönepott utdelningen var rättvis eftersom vissa får mer utbetalt än andra, trots att alla arbetat hårt. Genom de interna utbildningarna och utvecklingsmöjligheterna som Sparbanken Rekarne erbjuder lockar banken till sig nya medarbetare samt kvarhåller de nuvarande anställda. Detta är också ett sätt för banken att öka sin lönsamhet och effektivitet samt motivera de anställda. Banken kan genom förmåga att utveckla varje anställds förutsättningar ta hänsyn till dennes känslor och behov som Lindmark och Örnevik (2006, sid. 24) beskriver i begreppet HRM. Det handlar även om att företagets och de anställdas krav och behov överensstämmer.

5.2 Belöningsystemets inverkan på motivation

Jacobsen & Thorsviks (2002, sid. 260) beskrivning av Maslows (1954) psykologiska behovstrappa visar på att varje individ har olika behov och dessa är hierarkiskt organiserade. Sparbanken Rekarne erbjuder de anställda interna utbildningar som motsvarar behoven av självförverkligande, då de har möjlighet att känna samt visa framgång och uppnådda mål. Genom beröm som ledningen och medarbetarna ger varandra, uppnås behoven av uppskattning och status. Några anställda föreslog helst individuella prestationer vilket antyder på att de även värdesätter sina egna prestationer. De iakttar med andra ord sina beteenden enligt attributionsteorin av Olve och Samuelson (2008, sid. 233-234). Medan många andra anställda föreslog grupprestationer då samhörighet och gemenskap finns och att de i dessa sociala grupper känner kärlek och vänskap. Detta tillfredställer de sociala behoven. De anställda känner att de när som helst kan vända sig till varandra och ledningen vid hjälp eller funderingar, vilket skapar trygghet och därmed tillfredställer trygghetsbehoven. Hawthorneeffekten av Olve och Samuelson (2008, sid. 232) relateras till banken genom att de anställda känner sig trygga och uppskattade i sin arbetsmiljö. Då de anställda känner sig trygga, känner de sig avslappnade vilket de även reflekterar till när de befinner sig utanför arbetsplatsen, i exempelvis sina hem. Sparbanken Rekarne erbjuder personalförmånerna som även bidrar till avslappning och välmående.

Bruzelius och Skärvad (2008, sid. 283-285) menar att belöningsystem har stor inverkan på motivation och effektivisering av företagets medarbetare, men även på att attrahera ny arbetsstyrka samt motivera och kvarhålla tidigare anställda. Det är viktigt att belöningen motsvarar anställdas förväntningar och önskemål för att verksamheten ska vara framgångsrik. Detta stämmer inte överens med det de flesta anställda antydde då de känner att belöningsystemet inte är den främsta orsaken till motivationen för att vilja prestera sina arbetsuppgifter bättre. De menar att de presterar lika mycket oavsett belöningen. De flesta anställda hade inte heller några förväntningar eller önskemål förknippat till belöningsystemet. Detta för att det är ett stort gap mellan de anställdas prestationer och belönings utformning.

5.3 Individuella prestationer och grupprestationer

Sparbanken Rekarne har både individuella och gruppbelöningar som baseras på individuella och grupprestationer. Lönepotten är en individuell belöning som grundar på de anställdas enskilda prestationer och uppnådda mål. Då den anställda uppfyller lönekriterierna och målen ökar lönen med en viss summa. Olve och Samuelsons (2008, sid. 238-239) teori visar på att belöningar baserade på individuella prestationer motiverar de anställda att göra bra ifrån sig och uppnå bra resultat. Dock anser Olve och Samuelson (2008, sid. 238-239) att det som kan påverka organisationen negativt är att medarbetarna ser varandra som konkurrenter och inte samarbetar vilket kan leda till att organisationen blir mindre effektiv. Detta upplever inte de flesta respondenterna eftersom det råder bra samarbete i organisationen och det finns en bekvämlighet med att söka hjälp. Däremot var det en av respondenterna som nämnde att nackdelen kan vara att en anställd enbart presterar sitt bästa för sin egen vinning och ser de övriga anställda som konkurrenter. Detta fungerar inte i en bankverksamhet eftersom affärsidén går ut på att ge snabba beslut och skapa personliga relationer med kunder vilket i sin tur kräver en bra sammanhållning och ett bra samarbete mellan medarbetarna. Om belöningarna grundar sig på grupprestationer fungerar medarbetarna mer som ett team som ska uppnå samma mål (Olve & Samuelson, 2008, sid. 238-239). Dock visar även Olve och Samuelson (2008, sid. 238-239) att det kan bli negativt om organisationen baserar belöningarna på grupprestationer eftersom vissa individer enkelt kan dra nytta av gruppens resultat. De flesta anställda föredrog grupprestationer eftersom de känner sig trygga med sina medarbetare. Det förstärker sammanhållningen och vänskapen då de drar lärdomar från varandra och känner bekvämlighet med varandra. Detta leder i sin tur till bättre kundbemötande och lönsamhet för banken.

5.4 Anställdas påverkan på belöningssystemet

Jägerhult (2005, sid. 14) tar i sin teori upp att syftet med belöningssystem är att höja motivationen hos de anställda. Det har visat sig att belöningar och positiva återkopplingar till det den anställda gör höjer prestationen hos individen. Vilket påverkar företaget positivt då lönsamheten samt effektiviteten blir högre. Respondenterna poängterade att det som anställd är svårt att påverka resultatandelssystemet eftersom det är ett för långt avstånd mellan den anställdes arbetsinsats och själva resultatandelssystemet. Resultatet är omvärldsstyrt och det är riksbanken som styr räntan, vilket inte ger de anställda möjlighet att påverka systemet. Det är svårt för Sparbanken Rekarne att ta hänsyn till frågorna som Olve och Samuelson (2008, sid. 226) tar upp vid beslut av införande av belöningssystem eftersom resultatandelssystemet är ett standardiserat belöningssystem. Lönepotten däremot kan varje anställd påverka utifrån den enskilda prestationen. Ju bättre prestation som utförs desto större chans för lönepott. Personalförmånerna erbjuds de anställda oavsett prestationsgrad och är ett sätt för banken att motivera utöver finansiella belöningar.

I artikeln av Kirkland (2009, sid. 22) tas det upp om att företag bör vara försiktiga med att öka månadslöner för det kan medföra att de anställda inte fortsätter att prestera på samma nivå. Det kan då vara bättre att ge en extra belöning för det de presterat och på så sätt kommer individen att koppla ihop belöning med prestation. Sparbanken Rekarne erbjuder lönepotten som tilldelas de anställda som presterat "det lilla extra", detta är ett sätt att få alla att prestera

mer, kontinuerligt för att bli tilldelade en ökad månadslön. Om en anställd presterar mer än en annan och båda blir tilldelade lönepotten leder till att den andra personen inte blir motiverad till att prestera lika bra eller bättre till nästa gång.

Som tidigare nämnts har de anställda på Sparbanken Rekarne svårt att påverka resultatandelssystemet eftersom det är en högre makt som beslutar utformningen av systemet och det minskar i sin tur motivationen. Olve och Samuelson (2008, sid. 242) tar upp att påverkbarhet är en utgångspunkt vid utformning av belöningsystem, vilket banken bör ta hänsyn till. De anställda är bankens främsta resurser och banken bör därför ta tillvara på varje anställds intresse och behov för ökad motivation.

6. Slutsats

I detta avsnitt ges rekommendationer till förbättringar för hur Sparbanken Rekarnes belöningsystem kan bidra till mer motivation för de anställda.

Sparbanken Rekarnes ledning och anställda har en positiv inställning till dess arbetsmiljö och arbetsuppgifter. Detta visar att det finns tillit och en bra gemenskap mellan varandra. Utifrån intervjuerna konstaterades att ledningens och de anställdas svar inte skilde sig oerhört åt. Vilket visar på en god kommunikation genom banken. I och med detta rekommenderas förslag kopplade till hur de anställda kan bli mer involverade i belöningsystemets utformning och även i de övriga belöningsformerna. Förslagen har i syfte att förbättra Sparbanken Rekarnes framtida arbete med belöningar och motivation.

De flesta anställda har under intervjuerna svarat att belöningsystemet inte motiverar så mycket utan att de i vilket fall som helst utför sina arbetsuppgifter. Det gäller även de övriga belöningarna. Detta kan ledningen förbättra genom att ta hänsyn till varje anställds intresse och behov eftersom dessa varierar från person till person. Ett massage besök kan till exempel vara tillfredställande för en anställd men mindre uppskattande av en annan anställd. Banken bör uppdatera belöningarna för varje år efter de anställdas förslag. Förslagen kan de anställda ge under lönesamtalen med sina chefer. På så vis upplever de anställda belöningarna som motiverande.

Avståndet mellan resultatandelssystemet och de anställdas prestationer är stort. Det är anledningen till att de anställda inte kan påverka det rådande belöningsystemet och därmed lägger de inte ned mycket tid på tanken av resultatandelssystemets motiverande inverkan på de önskemål och förväntningar som de har. Ledningen bör göra en bättre ansträngning för att delta i resultatandelssystemets beslut om belöningsystemet. Detta genom insamlade förslag från de anställda och ledningen för att vidarebefordra dessa och se till att minst några förslag går igenom för att avlägsna barriären.

Personalförmånerna rekommenderas att variera från månad till månad. Exempelvis biobesök ena månaden och middag den andra månaden. Dessa förmåner bör ske gemensamt med banken då de får en möjlighet att lära känna varandra och se andra sidor av varandra utanför arbetsplatsen. Det leder i sin tur till ökad förståelse för varandras beteenden och handlingar under arbetstiden. Ett ytterligare förslag är att banken erbjuder alla som arbetat i minst fem år på banken möjligheten till en extra dag betald semester då de kan ägna en extra dag åt avkoppling.

De anställda uttrycker att de inte funderat på att ge förslag på förbättringar av belöningsystemet. Ledningen rekommenderas att spendera mer tid på att ge möjligheten och uppmuntra de anställda att komma med förslag. Detta kan ledningen verkställa genom att under möten dela ut enkäter med frågor om de nuvarande belöningarna och vad som kan ändras eller tilläggas. Det kan ske anonymt för att ge varje anställd möjlighet att formulera sig fritt då vissa inte vågar uttrycka sig. Ledningen ger därmed de anställda möjligheterna till delaktighet samt ansvar av belöningarnas utformning.

Om Sparbanken Rekarne tar till sig dessa förbättringsförslag och regelbundet arbetar efter dem, kan banken på lång sikt förbättra motivationen hos de anställda och därmed öka sina konkurrensfördelar.

Källförteckning

Alan, B. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö.

Alm, O., & Paul, A-S. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. SPFs skriftserie 1991.

Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur: Lund.

Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Ekonomi licentiatexamen. Handelshögskolan Stockholm: Elanders Gotab.

Bolman, L- G., & Deal, T.E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur: Lund.

Brierly, J-A., Gwilliam, D-R. (2001). *Human Resources Management in Accounting and Audit Firms – A research perspective*. Vol. 18, No. 5, pp. 431-438. Hämtad 2010-04-05, från databasen ProQuest.

Bruzelius, L-H., & Skärvad, P-H. (2008). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur: Lund.

Christensen, L., Andersson, N., Carlsson, C., & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur: Lund.

Civilekonomernas webbsida

<http://www.civilekonomerna.se/pls/portal/docs/PAGE/OVRIGT/FILARKIV/TAB12528333/0805%20BEL%D6NINGSSYSTEM.PDF>. Hämtad 2010-04-14 kl. 08.25

Ekonomifaktas webbsida

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Ordlista/?Letter=B> Hämtad 2010-04-13 kl. 19.00

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Ordlista/?SearchWord=k#k>. Hämtad 2010-04-14 kl. 17.19

Ennew, C-T., Reed, G-V., Binks, M-R. (1993). Importance-performance analysis and the measurement of service quality: *European Journal of Marketing*. Vol. 27, Iss. 2, pp. 59-69. Hämtad 2010-04-24, från databasen ProQuest.

Eriksson, K., & Thunman, C-G. (Red.). (1990). *Bankmarknader i förvandling*. Studentlitteratur: Lund.

Farsrskompletts webbsida

http://www.farsrskomplett.se/folng-customer/document.do?searchHit=1&idPath=RTN65539@@RTN65542@@RTN65788@@RTN65896@@RTN65908@@TN00003476@@N65679@@N65727@@N65768&searchResultId=795213895_1271332812877#N65768. Hämtad 2010-04-15 kl. 13.48

<http://www.farsrskomplett.se/folng-customer/document.do?searchHit=1&idPath=RTN65539@@RTN65542@@RTN65788@@>

RTN00005A0B@@RTN00005A14@@TN00005A15&searchResultId=28567590_1271334058687#top. Hämtad 2010-04-15 kl. 14.16

Firouzian, F., & Neumann, K. (2008). *Motivationshöjande arbete inom svenska banker*. Magisteruppsats i marknadsföring. Mälardalens Högskola.

Frank, J., Fedholm, P., & Johansson, N. (2000). *Belöningsystem för personal och kunskapsföretag*. Examensarbete. Företagsekonomiska Institutionen. Uppsala Universitet.

Granberg, O. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Haiss, P. (2010). *Bank Herding Incentive Systems as Catalysts for the Financial Crisis*. Journal of Behavioral Finance. March-June 2010, Vol. 7, Iss 1/2 pp. 29-30. Hämtad 2010-04-12, från databasen ProQuest.

Helgesen, S., Lago, J., Orvinder, E. (2008). Bankers förändring av kreditbedömningen - Konsekvenser vid revisionspliktens avskaffande. Kandidatuppsats i företagsekonomi. Jönköping University. Hämtad 2010-04-28, från databasen Elin@Mälardalen.

Hildebrandt, P. (2008). Incentives You Can Bank On: Incentive, Aug 2008. Vol. 182, No. 8, pp.33. Hämtad 2010-04-27, från databasen Elin@Mälardalen.

Jacobsen, D-I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur: Lund.

Jägerhult, B. (2005). *Morötter en bo om bonus, beröm och andra belöningar*. Stockholm: UtvecklingsPlan.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur AB.

Kirkland, S-D. (2009). Compensation plans that pay back, *Business and Economic Review*, January-March 2009, ISB 0076465, sid. 22-23. Hämtad 2010-04-05, från databasen ProQuest.

Külpmann, M. (2000). Incentives in an international bank: *Journal of Multinational Financial Management*. Vol. 10, Iss.3-4, pp. 481-493. Hämtad 2010-04-14, från databasen ScienceDirect.

Lam, A., & Lambermont-Ford, J-P. (2010). Knowledge sharing in organizational contexts: *a motivation-based perspective*. Journal of Knowledge Management. Vol. 14, No. 1, pp. 51-66. Hämtad 2010-04-15, från databasen Emerald.

Latham, G-P., & Locke, E-A. (1979). Goal Setting – An Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*. Vol. 8, pp. 69-80. Hämtad 2010-04-12, från databasen ProQuest.

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2006). *Human Resource Management – organisationens hjärta*. Studentlitteratur AB.

Lundén, B. (1995). *Vinstdelning, gör alla till vinnare – dela vinsten med de anställda*. Björn Lundén Information AB.

Luthans, F., & Stajkovic, A-D. (1999). Reinforce for performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards, *Academy of Management Executive*. Vol. 13, No. 2, pp. 49-57. Hämtad 2010-04-12, från databasen ProQuest.

Matthews, K., Matthews, O. (2010). Controlling Bankers' Bonuses: Efficient Regulation or Politics of Envy? *Economic Affairs*. Vol. 30, Iss.1, pp.71-76. Hämtad 2010-04-27, från databasen Elin@Mälardalen.

Mindparks webbsida

http://mindpark.se/wp-content/uploads/2008/02/maslows-behovstrappa_2.png. Hämtad 2010-04-06 kl. 09.30

Mynewsdesks webbsida

<http://www.mynewsdesk.com/se/view/pressrelease/8639>. Hämtad 2010-04-28 kl. 15.24

Nationalencyklopedins webbsida¹

<http://www.ne.se/motivation>. Hämtad 2010-04-13 kl. 16.05

Nationalencyklopedins webbsida²

<http://www.ne.se/humankapital>. Hämtad 2010-04-12 kl. 09.34

Olve, N.G., & Samuelson, L. (2008). *Controllerhandboken*. Liber: Malmö.

Patel, R., & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Lund.

Robbins, S. (2003) *Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice Hall.

Samuelsson, M., & Strömmer Carlsson, S. (2010). *Belöningsystem - en fallstudie av Avanza Bank*. Kandidatuppsats i företagsekonomi. Göteborgs Universitet.

Sparbanken Rekarne webbsida

<http://www.sparbankenrekarne.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,194666,00.html>. Hämtad 2010-04-14 kl. 11.02

Svensk Kvalitetsindex webbsida

<http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=content&task=view&id=118>. Hämtad 2010-04-22 kl. 10.35

Bilaga 1

Intervjuguide, chefer

Datum: 2010-04-23

Anders Skeplund, administrativ chef

Lotta Andersson, chef för banksäljarna och kassa banktjänst

Mats Bengtsson, affärsrörelsechef

Datum: 2010-07-14

Nebojsa Vidakovic, chef för Allexpedition

Intervjufrågor:

- Vad är ditt namn och vilken är din befattning?
- Vad innebär din befattning?
- Vilket år är du född och hur länge har du jobbat på Sparbanken Rekarne?
- Hur ser verksamheten ut? Fakta, historik?
- Hur många anställda har Rekarne Sparbank totalt? Hur många av dem utgörs av nyckelpersoner?
- Hur ser bankens belöningssystem ut? Vilka former av belöningar finns i Rekarne Sparbanks belöningssystem?
- Hur definierar ni belöningssystem?
- I vilken grad är belöningssystemet kopplat till bankens verksamhetsidé, mål - kultur och värderingar?
- Vilka belöningar innefattas i det rådande belöningssystemet?
- Hur påverkas de anställda av belöningssystemet?
- Vad är för- respektive nackdelar med det befintliga belöningssystemet?
- Vilka andra komponenter utanför belöningssystemet erbjuder banken för att behålla sina anställda?

- Hur definierar ni begreppet motivation?
- Hur motiveras medarbetare?
- I vilken grad omfattas belöningsystemet av bankens nyckelpersoner, det vill säga av de som har stor inverkan på bankens resultat?
- Bör belöningar kopplas till individuella prestationer eller grupprestationer?
- Vilken typ av ersättning används vid gruppbelöning och individuell belöning?
- Hur stort inflytande har belöningsystemet på motivationen?
- Hur stor påverkan har ledningens agerande för att motivera och skapa god hälsa för att på ett bättre sätt främja bankens målsättningar?
- Hur långt ner i banken sträcker sig belöningsystemet?
- Hur mäts de prestationer som ligger till grund för belöningsystemet? Och hur uppföljs de?
- I vilken utsträckning tror ni att anställda är kapabla att förbättra sina prestationer för att ha möjligheten att erhålla belöningar?
- Vad vill banken uppnå med belöningsystemet?
- Ser du några nackdelar med Sparbanken Rekarnes belöningsystem?
- På vilket sätt tror du att Sparbanken Rekarnes belöningsystem bidrar till att öka motivationen hos de anställda?
- I vilken utsträckning värderar de anställda erhålla den belöning som utlovas?
- Hur stor andel fast lön och hur stor andel variabel ersättning och indirekta förmåner innehåller belöningsystemet?
- Hur stor andel av värdet av individens eller gruppens prestationsökning går till individen eller gruppen i form av belöning och hur stor andel går till banken i form av vinstökning?
- Finns det tidsmässigt och rumsligt samband mellan den arbetsprestation som belönas och själva belöningen?
- Hur mycket tid ägnar ledningen till att hantera och följa upp belöningsystemet?

- Anser du att det finns någon koppling mellan bankens belöningsystem och förmåga att behålla personal? I sådant fall, vilken betydelse kommer det att ha i framtiden?
- Hur enkelt är belöningsystemet att förstå?
- Vad anser ni bör belönas?
- I vilken utsträckning har belöningsystemet en arbetsuppgift där kompetens, beteende och resultat står i fokus?
- I vilken utsträckning uppmuntrar belöningsystemet utveckla kompetenser och färdigheter som är värderande för banken?
- I vilken utsträckning innefattar införandet av belöningsystemet en diskussion med alla nivåer och funktioner i banken?
- Hur förankras de värderingar som belöningsystemet bygger på i hela banken?

Bilaga 2

Intervjuguide, anställda

Datum: 2010-07-15

Malin Hammarbäck, arbetar med kassakundtjänst

Sofie Eriksson, arbetar som banksäljare

Datum: 2010-07-21

Carl Johan Peel, arbetar som banksäljare i kassa

Emma Hartin, arbetar som banksäljare

Agneta Albihn, arbetar som bankvärd

Datum: 2010-07-27

Helene Larsson, arbetar som bokad banksäljare

Intervjufrågor:

- Vad är ditt namn och vilken är din befattning?
- Vad innebär din befattning?
- Vilket år är du född och hur länge har du jobbat på Sparbanken Rekarne?
- Vad innebär belöningssystem för dig?
- Hur påverkas du av belöningssystemet?
- Vad är för- och nackdelarna med bankens belöningssystem?
- Vilken typ av ersättning skulle du föredra? Varför?
- Vad anser du bör belönas? Och varför?
- Har belöningssystemet någon påverkan på din motivation? På vilka sätt?
- Vad anser du om det rådande belöningssystemet som banken har idag?
- Tycker du att belöningar ska baseras på individprestationer eller grupprestationer? Motivera.
- Motiverar systemet dig till att prestera bättre när det gäller dina arbetsuppgifter? Hur?
- Påverkar systemet dina behov, kompetensmässigt och känslomässigt? På vilka sätt?

- Kan du som individ påverka utformningen av belöningssystemet? Motivera.
- Hur agerar du i grupptävlingar? Framgår alla i gruppen eller är det en som tar ledningen? Föredrar du individuella prestationstävlingar?
- Trivs du med dina medarbetare?
- Trivs du med din arbetsmiljö?
- Ställer banken höga krav på dig? Känner du att du kan uppfylla kraven som ställs?
- Hur stor tillit har du till ledningen? Är du bekväm med att söka dig till ledningen vid hjälp eller förslag till förbättringar?
- Motsvarar belöningarna dina önskemål/förväntningarna?
- På vilka sätt tycker du att banken kan förbättra belöningssystemet och motivationen?