

KANDIDATUPPSATS (41-60 P) I FÖRETAGSEKONOMI  
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP  
2007:KF13

# **Belöningsystem - Hur kan medarbetare motiveras?**

- En studie inom Swedbanks  
incitamentprogram -

Emma Atterfors  
Maria Rönmark



**HÖGSKOLAN I BORÅS**  
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

## Förord

---

Denna uppsats har genomförts i samarbete med Swedbank. Vi vill tacka Er som medverkat och hjälpt oss att genomföra denna studie, utan Er hade uppsatsen inte kunnat genomföras. Vi vill tacka Anders Svensson kontorschef Swedbank Partille, Pia Allgurén kontorschef Swedbank Mölndal, Jan Gustafsson kontorschef Swedbank Kungsbacka samt Pontus Sonesson kontorschef Swedbank Brunnsparcken. Slutligen vill vi tacka de anställda på de kontor där vi genomfört enkätundersökningen.

Tack

Göteborg, Maj 2007

---

Emma Atterfors

---

Maria Rönmark

## Abstract

---

<b>Title:</b>	Reward system – How do the employees get motivated? A study about Swedbanks incentive program
<b>Authors:</b>	Emma Atterfors, Maria Rönmark
<b>Year:</b>	2007
<b>Advisor:</b>	Per Forsberg
<b>Keywords:</b>	Reward system, Stimulus program, Monetary/non-monetary rewards, Motivation, Inner/outer motivation, Bonus.

---

The purpose with a reward system is to promote and to motivate the employees to work together towards the company goals. Today, discussions are held whether an individually adapted or a collectively adapted reward system should be introduced. The introduction of the most appropriate system requires proper adaptation to each specific situation. Most of the discussions today are directed towards the monetary and so-called outer rewards, while the non-monetary and the inner rewards are only mentioned in passing. Companies are starting to understand the value of promoting inner motivation, for which many people are searching as they are trying to find a satisfying situation at work. The purpose with this essay is to identify the effects of a stimulus program. We have chosen to do a quantitative questionnaire survey with Swedbank, in which a number of questions were answered anonymously by the respondents. The conclusions of the survey included the fact that the staff was prepared to carry out the same amount of work without any reward system if they got an increased salary. The respondents also identified and regarded the fact that their customers did not receive fair treatment due to the reward-based products. Since Swedbank focuses a lot on these products, the respondents thought that the administrative work was strongly disregarded. The employees' view on which factors are important to them has not changed after the implementation of the stimulusprogram.

## Sammanfattning

---

**Titel:** Belöningsystem, hur motiveras de anställda?  
En studie om Swedbanks incitamentprogram.

**Författare:** Emma Atterfors, Maria Rönmark

**Färdigställd (år):** 2007

**Handledare:** Per Forsberg

**Nyckelord:** Belöningsystem, Incitamentprogram, Monetära-/icke-monetära belöningar, Motivation, Inre-/yttre motivation, Bonus

---

Denna studie handlar om Swedbanks incitamentprogram. Avsikten med detta belöningsystem är att främja och motivera de anställda att arbeta gemensamt mot företagets mål. I dagsläget förs det diskussioner om huruvida individuellt eller kollektivt anpassat belöningsystem skall införas. Vad som lämpar sig bäst måste anpassas efter den specifika situationen. I dagsläget riktas det mer diskussioner kring monetära och så kallade yttre belöningar, medan de icke – monetära och inre belöningarna bara nämns i förbifarten. Dock börjar företagen inse värdet av att främja motivation, då den inre motivationen är något många människor söker för att finna en tillfredställande arbetssituation. Syftet med denna uppsats är att identifiera effekterna och motivationen i ett incitamentprogram. Vi har valt att göra en kvantitativ enkätundersökning hos Swedbank där respondenterna fick besvara ett antal frågor anonymt. Slutsatserna vi kom fram till i samband med undersökningen, var faktorer som att personalen var beredd att genomföra samma arbete utan belöningsystemet om de fick högre lön. De ansåg även att kunderna inte blev rättvist behandlade genom de belöningsgrundade produkterna. Respondenterna ansåg även att det är allt för stor fokusering kring de belöningsgrundande och att administrativa arbetsuppgifter blev kraftigt åsidosatta. Efter införande av incitamentprogrammet har de anställdas syn på vad som är viktigt för dem inte påverkats.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>- 1 -</b>
1.1 BAKGRUND .....	- 1 -
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	- 2 -
1.3 PROBLEMFORMULERING .....	- 2 -
1.4 SYFTE.....	- 3 -
1.5 AVGRÄNSNING .....	- 3 -
1.6 DISPOSITION.....	- 4 -
<b>2. METOD</b> .....	<b>- 5 -</b>
2.1 VAL AV METOD .....	- 5 -
2.1.1 Kvalitativ respektive kvantitativ metod .....	- 5 -
2.2 SYNSÄTT.....	- 5 -
2.2.1 Hermeneutik respektive positivism.....	- 5 -
2.3 FORSKNINGSAKSATS.....	- 6 -
2.3.1 Deduktion respektive induktion.....	- 6 -
2.4 DATAINSAMLING .....	- 7 -
2.4.1 Primär respektive sekundärdata .....	- 7 -
2.4.2 Analysmetod.....	- 8 -
2.5 TROVÄRDIGHET .....	- 8 -
2.5.1 Validitet.....	- 8 -
2.5.2 Reliabilitet.....	- 9 -
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>- 10 -</b>
3.1 MOTIVATIONSTEORIER .....	- 10 -
3.1.1 Maslows behovspyramid.....	- 10 -
3.1.2 McClellands motivationsteori .....	- 11 -
3.1.3 Herzbergs teori .....	- 12 -
3.1.4 Yttre och inre motivation.....	- 12 -
3.2 BELÖNINGSSYSTEM .....	- 14 -
3.2.1 Organisationens mål.....	- 14 -
3.2.2 Styrning med belöningsystem .....	- 14 -
3.2.3 Kategorisering av belöningsystem.....	- 15 -
3.2.4 Individuellt respektive kollektivanpassat bonussystem .....	- 16 -
3.2.5 Monetära respektive icke monetära belöningar.....	- 17 -
3.2.6 Problem med incitamentprogram och dess användning .....	- 17 -
<b>4. EMPIRISKT UNDERSÖKNINGSOMRÅDE</b> .....	<b>- 19 -</b>
4.1 HISTORIK OCH FAKTA SWEDBANK.....	- 19 -
4.1.1 Bakgrunden till incitamentprogrammet .....	- 19 -
4.1.2 Belöningsystemet inom Swedbank .....	- 20 -
4.2 GRAFISK SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTSVAREN.....	- 20 -
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>- 39 -</b>
5.1 MOTIVATION .....	- 39 -

5.1.1 Yttre och inre motivation.....	- 40 -
5.3 BELÖNINGSSYSTEM .....	- 41 -
5.3.1 Styrning med belöningsystem .....	- 42 -
5.3.2 Kategorisering av belöningsystem.....	- 43 -
5.3.3 Individuellt- respektive kollektivtanpassat bonussystem .....	- 43 -
5.3.4 Monetära respektive icke monetära belöningar.....	- 44 -
5.3.5 Problem med incitamentprogram och dess användning .....	- 45 -
<b>6. SLUTSATSER OCH SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>- 46 -</b>
6.1 SLUTSATSER .....	- 46 -
6.2 SLUTDISKUSSION .....	- 47 -
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>- 49 -</b>
<b>BILAGA 1 - ENKÄTFRÅGOR.....</b>	<b>- 51 -</b>

# 1. Inledning

---

*Detta kapitel omfattar bakgrund och problemdiskussion, syfte samt avgränsningar som skall introducera läsaren till det ämne som vi valt att studera.*

## **1.1 Bakgrund**

På senare år har debatten om belöningar fått stor uppmärksamhet. För att företagen på ett effektivt sätt skall kunna sträva efter hållbar utveckling av företag, har det blivit allt mer fokusering på medarbetarna och inte minst deras motivation. Det är viktigt att medarbetarna enskilt samt i grupp arbetar gemensamt mot företagets uppsatta mål (Samuelson, 2004).

Belöningsystem är ett styrmedel som belönar medarbetarnas beteenden och prestationer. Utformningen av detta ingår i företagets övergripande frågor på grund av att detta system måste anpassas till verksamhetens aktuella situation och organisationens specifika behov. Företag börjar i allt större utsträckning använda sig av belöningsystem för att motivera och uppmuntra sin personal (ibid).

Enligt Samuelson (2004) finns det ingen optimal utformning av ett belöningsystem. Det pågår en ständig debatt kring utformandet hur system bör vara uppbyggt. Vid införandet bör följande tre delar finnas med: grundtanken bakom systemet, vald form av samt själva användarna av belöningsystemet. Belöningsystem används ofta i företags vinstsyfte. Då företaget vill uppnå ett bättre resultat kan de premiera sin personal efter gott arbete och de resultat som företaget erhållit. Diskussioner förs även kring hur arbetsgivaren kan nyttja systemet för att bibehålla och stärka lojaliteten hos arbetstagarna. Belöningsystem är till för att gynna både arbetsgivare och arbetstagare (Kaplan & Atkinson, 1998).

## ***1.2 Problemdiskussion***

Individens arbetsinsats ökar i högre grad när de motiveras av belöningar jämfört med hot om bestraffning. Forskningen menar därför att styrsystem bör vara belöningsinriktade. Samtidigt är det viktigt att företagsledningen samt chefer informerar och signalerar betydelsen av styr- och belöningsystem. Detta underlättar chefernas arbete med att få sina medarbetare åt rätt håll (Samuelson, 2004).

Individer bör få feedback på sina prestationer. Utan feedbacken är det högst osannolikt att medarbetaren känner måluppfyllelse eller för den delen kommer att ändra sitt beteende för att nå målen (Samuelson, 2004).

Men hur kan belöningar motivera till önskvärda prestationer? Är det skillnad mellan prestationen/motivationen då belöningen är individuellt- eller kollektivt anpassad?

Bör belöningar kopplas till individuella - och/eller grupp prestationer? Att välja mellan individuella prestationer eller grupp prestationer är en avvägning. En avvägning mellan att den individuella prestationen går ut över grupporienterat beteende och å andra sidan att gruppbelöningar leder till att individen tappar motivation och inte längre ser sina egna prestationer som en insats till helheten.

Ovan nämnda litteratur visar att skilja på individ - och grupprestationer. Det är en avvägning för företaget att välja vilket som passar dem bäst.

## ***1.3 Problemformulering***

- Hur kan medarbetare motiveras?
- Hur påverkas de anställda av incitamentprogrammet? Ökar motivationen i och med detta?
- Finns det intresse för individuell bonuslön?

## ***1.4 Syfte***

Syftet med denna uppsats är att studera hur de anställda på Swedbank region väst uppfattar incitamentprogrammet. Hur incitamentprogrammet påverkar arbetsmiljön, samt att se om detta ger en motivationsökning och om det finns intresse för individuell bonuslön.

## ***1.5 Avgränsning***

Studien är begränsad till att endast behandla anställdas bedömningar av sambandet mellan belöningsystem och arbetsinsats på Swedbank inom region väst. Detta inom ramarna för processen ekonomisk styrning och management frågor.

Vi har för studien valt att avgränsa oss inom det incitamentprogram som tillämpas på Swedbank. Vi avgränsar oss från kopparmyntet, som är ett annat sorts belöningsystem som används i banken. De individer som ingår i studien hör till den kategori av intressenter/respondenter som vi har valt att benämna personal på Swedbank. Det vill säga de personer som arbetar utifrån belöningsystemet.

Studien baseras på inhämtad information från olika personer på utvalda kontor. Dessa personer arbetar på sådana positioner att de dagligen har möjlighet att påverka sina egna och företagets resultat.

## ***1.6 Disposition***

### *Inledning*

I det första kapitlet introducerar vi uppsatsens problemdiskussion, syfte samt avgränsningar.

### *Metod*

Här beskriver vi den metod vi valt för att studera effekterna av belöningsystem. Här diskuterar vi fördelar och nackdelar med vår enkätstudie.

### *Teoretisk referensram*

Den teoretiska referensramen utgörs av två olika huvudområden, motivation och belöningsystem. Kapitlet syftar till att öka förståelsen för hur system och människors motivation hänger samman.

### *Empiri*

I detta kapitel presenteras det empiriska material som vi samlat in från olika kontor inom Swedbank genom de enkäter vi delat ut. Detta avsnitt inleds med kort fakta om företaget därefter presenteras bakgrunden till deras incitamentprogram och slutligen det empiriska materialet.

### *Analys*

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med utgångspunkt från den teoretiska referensramen.

### *Slutsatser och slutdiskussion*

I det avslutande kapitlet för vi en diskussion kring de slutsatser vi kommit fram till under arbetets gång.

## 2. Metod

---

*Detta kapitel innehåller metodmässiga övervägandena samt de val vi har gjort.*

### 2.1 Val av metod

#### 2.1.1 Kvalitativ respektive kvantitativ metod

Enligt Holme och Solvang (1997) finns det två stycken olika metoder för att samla in data för en undersökning: kvalitativ respektive kvantitativ metod.

Målet med den kvalitativa metoden är att skaffa djupare kunskap. Kvalitativ metod kännetecknas av närhet mellan intervjuaren och respondenten. Det vill säga att det finns en direkt subjekt relation mellan forskaren och respondenten, riklig information av få undersökningsenheter som grundligt genomarbetas (Holme & Solvang, 1997).

När en kvantitativ metod genomförs fokuserar och arbetar forskaren med siffror, mängd, antal, samt frekvensen av kvantifierbara variabler. Denna information samlas in och bearbetas till statistiska siffror. Genom denna analys kan eventuella samband mätas och fastställas, mellan de olika undersökningsområdena. Kvantitativ metod lägger fokus på det specifika i ett sammanhang. Eller också delar ur en helhet, metoden kallas även för atomiskt perspektiv. Den kvantitativa metoden är av strukturerad karaktär och utgår från hypoteser eller förutbestämda kriterier. Vilket ligger till grund för de begränsningar och ramverk som undersökningen faller inom (Christensson et al., 2001).

För att vi i enlighet med studiens huvudsyfte skall kunna undersöka hur ett belöningsystem uppfattas har vi valt att använda oss av en kvantitativ metod. Då vi anser att metoden är lämpligast för vårt ändamål. Vi har besökt fyra stycken kontor vilket innebär 55 stycken respondenter.

### 2.2 Synsätt

#### 2.2.1 Hermeneutik respektive positivism

Hermeneutiken har ett vetenskapligt förhållningssätt som bygger på tolkning och förståelse (Patel & Davidsson 2003).

Det primära är inte om att komma fram till en absolut sanning. Då det enligt hermeneutiken inte finns någon absolut sanning. Det centrala är förståelse och tolkning, som människan får genom texter, handling samt yttranden. Forskaren har en förförståelse till ämnet som i sin tur blir bakgrunden till tolkandet (Patel & Davidsson 2003).

Hermeneutiska spiralen innebär att forskaren pendlar mellan delen och helheten. Tolkningen sker av den ursprungliga texten. För att sedan läsa ny text, på så sätt få en ny tolkning och förståelse. Tolkningarna bygger alltid på andra tolkningar. Insamlandet av material är en stor del inom hermeneutiken. För att kunna dra slutsatser som inte är generella kräver detta att forskningen baseras på stora underlag (ibid).

Det positivistiska synsättet innebär att forskaren har ett objektivt förhållningssätt. Det vill säga att känslor och åsikter inte får påverka undersökningen. Kunskapen kommer från "fakta" det vill säga kunskap som baseras på sinneserfarenhet. Forskaren går från empiri till teori. Och verkligheten observeras systematiskt. Detta resulterar i att fakta om verkligheten samlas in (ibid).

Resultatet av en positivistisk studie kan generaliseras för betydligt fler organisationer och verksamheter än de som studerats. Generaliserbarheten är en av nyckeldelarna inom det positivistiska synsättet (ibid).

Idén med den föreliggande studien är att identifiera och beskriva, olika bedömningar av förhållandet mellan individuellt och kollektivt belöningsystem. Resultatet kan appliceras på fler verksamheter än den vi valt, det vill säga: den är generaliserbar. Efter noggranna bedömningar har vi utvecklat det positivistiska förhållningssättet utan några förkunskaper om ämnet.

## ***2.3 Forskningsansats***

### **2.3.1 Deduktion respektive induktion**

Enligt Patel & Davidsson (2003) finns det två arbetssätt som teoriproduktionen kan bedrivas på, deduktion och induktion. Deduktion vilket kan beskrivas som bevisandets väg. Där du utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar vissa slutsatser. Forskaren utgår från fastslagen teori, och härleder logiska konsekvenser för empiri.

Induktion innebär upptäckarens väg, från empiri till teori. Vilket innebär att generella slutsatser baserade på empiriska fakta. Forskarens kunskap och förståelse utvecklas efter hand, och forskaren utgår från det som iakttagits och generaliserar dessa resultat. Forskaren härleder slutsatser utifrån sina egna erfarenheter (Patel & Davidsson, 2003).

Vi använder vår empiristudie för att dra slutsatser och göra generaliseringar. Samt tillämpa och utveckla teori. Varav det valda arbetssättet är induktion. Vårt val av induktion stärks genom att vi går utvecklar förståelse som utvecklas efter hand. Vi har använt tidigare studier och teorier för att belysa vår forskningsfråga.

## ***2.4 Datainsamling***

För att vi på bästa sätt skall kunna samla in data, sker det genom en enkätundersökning, som utformades tillsammans med Swedbank.. Utformningen av enkäterna har gjorts enligt Patel & Davidssons (2003) strukturerade uppställning. Med detta menas att frågorna är ställda i samma ordning och samma svarsalternativ har skickats till samtliga respondenter. Vi har valt att genomföra en enkätundersökning då det passar sig väl enligt den kvantitativa metoden. Tanken med vald undersökningsform är att få informationen så standardiserad som möjligt. Med detta menas att samtliga respondenter har fått svara på samma frågor. Detta skapar goda förutsättningar för den kvantitativa bearbetningen och analysen av svaren (Lundahl & Skärvad, 1999).

Distributionen av enkäterna kommer att ske genom personliga besök. Då vi själva är på plats och förklarar syftet med studien, tror vi på en högre svarsfrekvens.

### **2.4.1 Primär respektive sekundärdata**

Data kan samlas in genom primär – och sekundär data. Sekundärdata är data som är insamlat av andra än forskaren och redan är befintlig (Dahmtröm, 2000).

Vid insamlingen av sekundärdata har vi använt oss av litteratur som bland annat består av kurslitteratur, men även forskning inom vårt område.

Primärdata är den data som forskaren själv samlat in. Det vill säga det som inte finns tillgängligt sedan tidigare(Christensen et. al., 2001).

Forskaren genomför också olika typer av fältundersökningar som är anpassade för att få svar på det aktuella problemet. Att just informationen är anpassad till problemet och att den är aktuell är två stora fördelar med primärdata. En risk vid insamlingen av primärdata är att det krävs att undersökaren är kompetent, för att den inte skall bli felaktig (Christensen et. al., 2001).

Den föreliggande uppsatsen bygger på empiriskt material. Vi är väl medvetna om att det kan finnas respondenter som inte är helt objektiva, därför har vi valt att genomföra enkätundersökningen anonymt. Detta tror vi kan höja trovärdigheten i uppsatsen.

#### **2.4.2 Analyismetod**

Då vi gör en kvantitativ studie blir valet en statistisk metod, för att sammanställa resultatet. Därefter sker en analys. Detta sker genom bearbetning av den data som samlats in. Därefter kommer en kodning av resultatet att genomföras. För att få en tydlig och överskådlig bild kommer resultatet presenteras i diagram, över de svar som respondenterna lämnat. Utifrån det presenterade resultatet kan vi göra jämförelser och analyser som hjälper oss att svara på de frågeställningar vi valt för studien.

### **2.5 *Trovärdighet***

#### **2.5.1 Validitet**

Validitet baseras på vad vi mäter och hur väl det är kopplat till vår frågeställning (Holme & Solvang, 1997).

För att få en hög validitet måste det finnas en stor överensstämmelse mellan det vi samlar in och det vi har för avsikt att samla in. Informationen måste ha en hög giltighet (hög validitet) och ha tydlig koppling till vår problemställning (ibid).

Enkäternas utformning är av stor vikt för validiteten. Om respondenterna skulle missuppfatta frågorna kommer detta resultera i en låg validitet. För att undvika detta lämnades enkäterna ut personligen, samtidigt som vi förklarade hur enkäten skulle besvaras.

### **2.5.2 Reliabilitet**

Reliabilitet anger i hur hög grad mätmetoden påverkas av tillfälligheter. Samt hur säkert och exakt vi mäter det vi har för avsikt att mäta (Andersén, 1998).

Vi som undersökare måste därför se till att undersökningsmetoderna sker på ett tillförlitligt sätt. Det kan handla om att återge informationen från enkäterna på ett korrekt sätt samt att genomföra enkäterna på ett tillförlitligt tillvägagångssätt. För att höja reliabiliteten delades enkäterna ut till respondenter med varierande ålder, yrkesroll samt kön.

### **3. Teoretisk referensram**

---

*I detta kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram vars syfte är att ge ökad förståelse för ämnet.*

#### **3.1 Motivationsteorier**

Motivation är ett ämne som ingen människa kan komma ifrån. Företag arbetar ständigt med att motivera sin personal. Motivation kan definieras som en psykologisk term, för de processer som sätts i rörelse, upprätthåller och riktar beteende. Motivation handlar om initiativkraft och förmågan att arbeta mot en bestämd riktning (Samuelson, 2004).

Motivationsteorierna varierar mycket vad det gäller både generella uppdrag och detaljkunskap. Intresset för motivationsforskning uppstod i Chicago under de såkallade Hawthorne-studierna på 1930-talet. Hawthorne-effekten innebär i korthet att personalen uppskattade när ledningen uppmärksammade dem, och deras arbetssituation. Det ledde i sin tur till högre ansvarsstimulans och ökad trivsel, vilket påverkade produktiviteten positivt (ibid).

##### **3.1.1 Maslows behovspyramid**

Den mest välkända behovsteorin inom arbetspsykologin är Maslows behovshierarki. I denna rangordnas den mänskliga motivationen i en behovspyramid. Enligt Maslow har alla människor fem grundläggande behov (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Dessa behov är hierarkiskt ordnade, det behov som ligger högt i hierarkin påverkas eller beaktas inte förrän behoven på lägre nivå är tillfredställda (Jacobsen & Thorsvik 2002).

- *Fysiologiska behov:* Nederst i pyramiden ligger de fysiologiska behoven, de grundläggande behoven som törst, hunger, sömn m.m. När dessa behov är tillfredställda går behoven upp ett steg i hierarkin och alla resurser läggs på att tillfredställa dessa.
- *Trygghetsbehov:* Både fysisk och känslomässig trygghet omfattas utav trygghetsbehovet.
- *Sociala behov:* Det mittersta behovet i hierarkin omfattas av sociala behov, som samhörighet i sociala grupper, vänskap samt som kärlek. Enligt Maslow är bristande tillfredställelse av sociala behov, det vanligaste orsakerna till anpassningssvårigheter i samhället.
- *Behov av uppskattning och status:* Behov av uppskattning och status fås genom erkännande från andra, samt att individen värdesätter sina prestationer och sig själv. När behoven har tillfredställts ger de individen självförtroende.
- *Behov av självförverkligande:* Högst upp i behovspyramiden är självförverkligande som behandlar, hur individen lyckats förverkliga sina möjligheter samt hur långt de lyckats utnyttja sin förmåga.

Alla människor är beroende av alla dessa steg. De behov som inte är eller blir uppfyllda utlöser energi och handling det vill säga de leder till motivation. Vad som gör att en människa uppnår självförverkligande är högst individuellt. Grundidén med behovstrappan är att när ett behovssteg är uppfyllt, står nästa på tur. Då inte behoven blir uppfyllda kan det leda till ohälsa (Samuelson, 2004).

Maslow anser att de flesta människor känner behoven i den ordningen ovan, och att de måste tillfredställa dem i denna ordning. En annan åsikt har (Jacobsen & Thorsvik 2002). Jacobsen och Thorsvik tror inte (enligt hur teorin kan tolkas) att ett behov måste vara tillfredställt för att kunna tillfredställa nästa behov.

### **3.1.2 McClellands motivationsteori**

Medan Maslow ansåg att behoven var hierarkiskt rangordnade ansåg McClellands att det finns en möjlighet att röra sig i båda riktningarna om vissa utav behoven inte lyckats tillfredställas (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Han anser att alla människor utgår från tre grundläggande behov. Dessa är *Behov av makt*, *Behov av samhörighet*, *behov av prestation* (Jacobsen & Thorsvik 2002). Inom behov av makt återfinns personer med önskan om att få gehör för sina idéer och åsikter. Ordet makt i detta sammanhang är inte liktydigt med att manipulera eller dominera andra personer (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Status och prestige är situationer som de känner sig dragna till. Inom behovet samhörighet återfinns personer som tycks ha ett grundläggande behov av att vara tillsammans med andra människor. Ett stort behov av vänskap samt att tillhöra sociala grupper är en tendens som påvisas av dessa personer, de försöker även undvika konflikter samt kritik. Det tredje och sista behovet är behovet av prestation, vilket innebär att göra något kreativt. Personerna söker sig till utmaningar där de får ansvar att lösa problem (Jacobsen & Thorsvik 2002).

### 3.1.3 Herzbergs teori

Hertzberg har studerat hur anställdas motivation och behov tillfredställs i arbetet. Han har tagit fram två grupper av faktorer som rapporterades främja trivsel (*motivationsfaktorer*) samt vantrivsel (*hygienfaktorer*). *Motivationsfaktorer* syftar till tillfredställelsen att göra ett bra arbete. Även att arbetsuppgifterna skall vara i sig intressanta samt omväxlande (Jacobsen & Thorsvik 2002). Här finns de behov som är nära knutna till de behov som återfinns i Maslows behovspyramid t.ex. ansvar och prestationer (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Den andra faktorn är *hygienfaktorer* som syftar till hur förhållandena kring arbetet är utformade samt lön och status (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Enligt Herzbergs teori är det motivationsteorierna som leder till höjd prestation, inte hygienfaktorerna. Bättre arbetsförhållande, högre lön samt ökad trygghet resulterade inte till ökade prestationer, utan bara till vantrivsel.

### 3.1.4 Yttre och inre motivation

Yttre motivation knuffar på bakifrån och lockar framifrån med belöning. Åsnan och moroten är ett bra exempel. Alla vet att när piskan läggs ned och du slutar vifta med moroten stannar åsnan. Med den yttre motivationen ökar du hela tiden förväntningarna på belöningen. Det leder till att människan hamnar i en ond cirkel. Vilket innebär att belöningarna måste öka i takt med förväntningarna. Det blir en skör ond cirkel som successivt kommer att spricka. Det är viktigt att motivationen har en egen dynamik. Den yttre motivationen kommer aldrig att uppnå det (Boethius & Ehdin, 2002).

Det kan jämföras med att kontinuerligt försöka ladda upp någon annans batteri (Boethius & Ehdin, 2002).

Inre motivation är den motivation alla människor bär på i olika grad. Den är djupt förankrad i dig själv och vad du finner meningsfullt. Du använder dig av din egen generator för att ladda ditt eget batteri. Alla människor har en inre "röst" och ledstjärna. Det är även där du finner din inre motivation. Kraften i sig är frigående och frigör också oanade positiva krafter (ibid).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) finns det analyser att inre belöningar hänger samman med egenkontroll samt att högre lön inte är viktigare än arbetstrivsel. I studien finner han även att det finns ett positivt samband mellan arbetstrivsel och god hälsa, men ej mellan hög lön och god hälsa.

Den inre motivationen handlar om att hitta vad som är viktigt för just dig och dina värderingar (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Om medarbetarnas värderingar överrensstämmer med företaget finns det goda förutsättningar att hitta en mening med sitt arbete. Ett väl fungerande värdesystem ligger till grund för motivation. Det är med den inre motivationen du höjer arbetsglädjen och då även resultatet (Boethius & Ehdin 2002).

En chef skall inte ha inflytande på ens värderingar, då de ofta ligger djupt förankrade hos individen, om så försöks finns det dem som liknar detta vid manipulation. Det skulle inte leda till någon inre motivation, utan den inre motivationen är det omöjligt att få en person att prestera. Den inre motivationen representerar dig själv. Medan den yttre är lockbete för ökad prestation (Boethius & Ehdin 2002).

Det finns de ledare som inte motiverar sin personal med yttre belöningar, utan ledningen och cheferna försöker att ge utrymme till inre motivationen. De menar att den inre motivationen är den som utgör arbetsglädjen, och arbetsglädjen leder till bättre resultat. Med det inte sagt att det inte bör finnas förväntningar på personalen. Det viktigaste för personalen är att hitta sin inre motivation. Det kan ingen annan än dem själva finna, dock kan de bästa förutsättningarna ges. Det är ju människan i företagen som bidrar till resultatet, inte resultatbudgeten i sig (ibid).

## **3.2 Belöningsystem**

Belöningsystem har olika innebörd, ibland används bonussystem som en synonym, dock är belöningsystem mer komplext än så. Incitament och belöningar används ofta som ett synonymt ord, vilket blir felaktigt då incitament redan har ett bestämt utfall av belöning. Belöningsystemet definieras som de belöningar individer eller team erhåller då deras prestationer bidrar till att uppnå organisations mål. Förutsatt att det förväntar sig detta (Kaplan & Atkinson, 1998).

### **3.2.1 Organisationens mål**

Enligt Arvidsson (2005) är en organisation en samling människor som tillsammans arbetar för att uppnå organisationens mål. Ett företags primära mål är oftast baserat på att ha en så god ekonomisk effektivitet som möjligt. Organisationen tillsammans med ledningen formulerar strategiska mål och försöker vara så kostnadseffektiva som möjligt.

I Arvidssons studie (2005) hänvisas till Bernard (1938). Bernard menar följande.” En organisation karakteriseras av samarbete mellan människor som är medvetet, avsiktligt och inriktat mot något eller några mål. (Citat av Bernard i Arvidsson 2005 s.3). För att samarbetet skall bli effektivt frödas arbetsfördelning och specialisering, vilket i sin tur skapar behov av samordning och styrning.” (Citat av Bernard i Arvidsson 2005 s.3).

### **3.2.2 Styrning med belöningsystem**

För att företagen på ett verkningsfullt sätt skall kunna drivas mot överlevnad har de i en allt högre grad satt fokuset på medarbetarna, deras ansvar, kompetens och inte minst deras motivation. Avsikten med belöningsystem är att motivera till beteenden som är önskvärda för företaget, och därmed säkerhetsställa effektivitet i verksamheten(Samuelsan, 2004).

Nationalencyklopedin ungefärliga förklaring av ordet motivation:

*”En ansamling av nervceller i hjärncellens övre del (luftcentrum), som tillsammans med ett närbeläget bestraffningssystem reglerar vår lust – och olustkänslor”.*

**Källa:** Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se), hämtad 2007-05-15

Enligt Samuelson (2004) är ett belönat beteende ett upprepat beteende detta anser han också vara allmänt vedertaget.

Arvidsson (2005) menar att då ett företag skall utforma incitamentprogram är det viktigt att de klargör vad de vill åstadkomma med hjälp av belöningsystemet. Företagsledningen skall fastställa vilka beteenden och bedrifter som är önskliga samt precisera hur de skall mätas. Arvidsson(2005) hänvisar till (Lawler, 1990) som skriver: ” Dåligt utformande eller genomförda belöningsystem kan göra mer skada än nytta” (Citat av Lawler i Arvidsson 2005 s.6). Arvidsson (2005) menar att det även är viktigt att företaget grundligt ställer sig frågan, vilka positiva och negativa effekter som kan tänkas uppkomma.

”Det är rimligt att anta att de anställda kommer att bete sig någorlunda rationellt inför det belöningsystem de ställs inför” (Citat av Emanuel Et Al i Arvidsson 2005 s.6). Enligt Arvidsson (2005) finns det utvärderingar som konstaterar att försök att manipulera systemet alltid görs (Arvidsson, 2005).

Enligt Svensson(2001) är det viktigt att inse att ekonomiska incitament har olika innebörd för människor. Han menar att arbetet även har andra värden som stundtals kan upplevas som väsentligare. För att ett belöningsystem på bästa sätt skall fungera, samt leda till utveckling är det viktigt att det förankras hos medarbetarna. Det är viktigt att medarbetarna förstår den bakomliggande orsaken och syftet med systemet. På så sätt kan personalen få en känsla av, att vara delaktiga i hur systemet har utvecklats (Svensson, 2001).

Enligt Samuelson (2004) kan ekonomiska kompensationer som delas ut driva undan den inre motivationen. Att kunna påverka sina prestationer är en viktig del i utformningen. Den ansvarige skall ha möjlighet att påverka den prestation som belöningen bestäms utifrån. Många belöningsystem kan vara alltför komplicerade för att vara möjliga att påverka då de exempelvis är beroende av aktiekursen.

### **3.2.3 Kategorisering av belöningsystem**

Incitament har i grunden två olika former – positiv samt negativ. Att få belöning är den positiva delen. Den negativa handlar om att undfly ”besträffning”. Belöningar påträffas på samtliga arbetsplatser oavsett om det är avsiktligt eller ej. Dessa kan delas in i sex delar: immateriella eller materiella, kollektiva eller individuella, långsiktiga eller omedelbara (Svensson, 2001).

Att bli uppskattad och att finna sig väl tillrätta på sin arbetsplats samt tron på att det som utträttas, kommer att leda till ett ändamålsenligt resultat, är väl så väsentligt för den anställdes motivation. Inom verksamheten finns det följaktligen en mångfald av drivkrafter. Vilka drivkrafter som dominerar varierar från individ till individ (Svensson, 2001).

### **3.2.4 Individuellt respektive kollektivanpassat bonussystem**

Inom belöningssystem finns det två huvuddelar att välja mellan: individuell och/- eller kollektivanpassad bonus (Arvidsson, 2005).

Det individuella systemet baseras på enskilda presentationer. Det är sannolikt en av de äldsta varianterna av belöningssystem (Arvidsson, 2005).

Individuell bonuslön delas ut när vederbörande har uppnått de i förhand uppsatta målen. Målen kan t ex baseras på en i förhand kvantifierad försäljning alternativt uppsatt omsättnings mål. Den generella intentionen med individuell belöning är att ge individen incitament att prestera något extra. Detta leder till en förstärkt individuell insats (Svensson, 2001).

En fördel med individuell bonuslön är att såväl arbetstagare som arbetsgivare ges möjligheten till ett enkelt och mätbart prestationskvitto. En möjlig nackdel kan vara att det lätt kan uppkomma konkurrenssituationer i en grupp då alla arbetar mot individuellt uppsatta mål (Arvidsson, 2005).

Kollektivanpassat bonussystem kan med fördel användas som ett verktyg för en bättre sammanhållning och varje individ arbetar för hela företagets bästa. Inom det kollektiva belöningssystemet blir varje enskild individ betydelsefull då gruppens mål sätts i fokus. Detta främjar även arbetsmoralen då individerna känner ett moraliskt ansvar gentemot sina kollegor. Nackdelen med det kollektiva systemet är att gruppen blir beroende av samtliga resultat för att nå utdelning. Om inte målet uppnås av samtliga individer lämnas ingen utdelning. Detta kan förorsaka intern osämja inom gruppen (ibid).

Rättvisa inom belöningssystemen är av största betydelse. Det kan uppfattas som mer rättvist med individuell bonuslön då du inte kan kritisera någon annan än dig själv. Då kollektiv bonuslön inte erläggs kan det uppfattas som orättvist för dem som arbetet intensivt men likväl inte utdelning (Arvidsson, 2005).

### **3.2.5 Monetära respektive icke monetära belöningar**

Enligt Arvidsson (2005) finns det två kategorier av belöningar. Monetära belöningar är de som faller inom ramen för lön och bonus. De icke-monetära handlar om avancemang, uppskattning samt utvecklingsmöjligheter.

Arvidsson (2005) nämner även fokuseringen kring de monetära belöningarna medan de icke-monetära ofta bara nämns i förbifarten. De monetära och icke-monetära kan sammanliknas eller förknippas med inre respektive yttre motivation. Den yttre motivationen handlar om det som skall uppnås och delas ut till de anställda. Detta baseras på monetära belöningar i form av lön och bonus. Den inre motivationen handlar om att människan själv skall finna en motivation med sitt arbete. Detta kan främjas med hjälp av de icke-monetära belöningarna i form av feedback och erkännande (Arvidsson, 2005).

I Arvidssons studie (2005) skriver han följande: ” Studier visar att standardiserade belöningsystem som inte tar hänsyn till hur individen helst vill bli belönad kan få negativa konsekvenser. Arvidsson påstår att monetära belöningar samt övervakning kan driva undan motivation att utföra en förelagt arbete. Detta leder då till att arbetsresultatet försämras.

### **3.2.6 Problem med incitamentprogram och dess användning**

Forsberg (2007) menar i sin studie att det vid upprättandet av incitamentprogram ofta uppkommer ett dilemma som har att göra med att företag samtidigt som de vill stimulera endimensionella uppgifter även vill stimulera arbetsinsatser som är bra för helheten. Han skriver:

”Det finns problem med incitamentprogram som riktar sin uppmärksamhet mot endimensionella uppgifter som kvantitet. Holmström & Milgrom har utvecklat principal-agent teorin som enligt dem bortsett från att de som arbetar i företaget alltid har ”multidimensionella” uppgifter” (Citat av Holmström & Milgrom i Forsberg, 2007, s 7).

Företagen har idag ofta höga förväntningar på sina anställda. De anställda förväntas att producera en stor volym produkter, samtidigt som de skall förvalta maskinerna som hör till produktionen. Forsberg hänvisar till Holmström & Milgrom som anser att det är totaliteten som skall mätas och bedömas och inte enstaka aktiviteter som är avskilda från varandra. Enligt dem handlar incitamentprogram om att rikta intresset bland olika uppgifter (Forsberg, 2007).

För att uppnå detta kan exempelvis belöningar kopplas till aktiekursen. Aktiekursen återspeglar då hela företaget och inte enskilda bedrifter (Forsberg, 2007).

Dock finns det ett problem med detta då incitamentprogram för att fungera bör ha en tydlig koppling mellan belöning och individuell prestation. Om företaget skall använda sig av incitamentprogram som bestäms utefter prestation skall den som får betalning kunna påverka den prestation som ligger till grund för belöningen (Forsberg, 2007).

Enligt Forsberg (2007) finns det ytterligare problem med incitamentprogram som är kopplade till enskild prestation. Prestationerna mäts ofta i siffror. Forsberg menar att siffror inte alltid ger en sanningsenlig bild av en individs prestation. Det kan exempelvis förekomma manipulering av resultat. Forsberg nämner en studie av bolag i USA utav Denis m.fl. (2006) som har visat att det finns en koppling mellan bedrägerier och kompensationsstrukturer.

Forsberg (2007) hänvisar även till Kominis & Emmanuel (2006) som menar att det måste finnas ett samband mellan prestation och yttre belöning. Det är hur sambandet uppfattas som är avgörande för vilken betydelse incitamentet har för individens motivation. Bristfälliga och felaktiga prestations mått minskar effekterna på motivationen. Vad det gäller sambandet mellan inre belöningar och inre motivation är dessa mer o-komplexa och mer konkreta enligt Forsberg. Han menar även att sambanden mellan yttre och inre motivation i relation till belöningar är komplex och att det är sammanhanget som avgör vilken typ av motivering som är mest lämpad. Han menar att yttre motiveringar kan hämma den inre motivationen, precis som tidigare författare nämnt. Forsberg förmodar att det inom ett incitamentprogram går att kombinera inre och yttre belöningar för att stärka både inre och yttre motivation.

## 4. Empiriskt undersökningsområde

---

*I detta kapitel presenteras det empiriska material som vi samlat in från olika kontor inom Swedbank genom de enkäter vi delat ut. Detta avsnitt inleds med kort fakta om företaget därefter presenteras bakgrunden till deras incitamentprogram och slutligen det empiriska materialet.*

### 4.1 Historik och fakta Swedbank

Sparbanken bildades i Göteborg år 1820 som var landets första sparbank. När Sparbanken Sverige bildades 1992 valde närmare 90 sparbanker att fortsätta vara fristående banker och istället samarbeta med Sparbanken Sverige(<http://www.swedbank.se>,2007-05-15).

Föreningsbanken och Sparbanken Sverige slogs samman år 1997 och bildade då Föreningssparbanken. Nästa steg i bankens utveckling skedde i april 2006. Då beslutades det att koncernen skulle anta det gemensamma namnet Swedbank (ibid).

#### 4.1.1 Bakgrunden till incitamentprogrammet

Swedbank har i dagsläget två typer av belöningssystem. Ursprunget är det så kallade Kopparmyntet som är ett gemensamt vinstutdelningssystem. Det omfattar alla anställda i Swedbanks svenska verksamhet, som arbetat full tid, under det år då resultatet uppkommit. Dessa anställda får en andel av det belopp som avsatts till stiftelsen. Andelen är lika för alla, men vägs beroende på tjänstgöringsgrad och anställningstiden (<http://www.swedbank.se>, 2007-05-15).

Swedbank ansåg att det nuvarande belöningssystemet låg för långt bort ifrån kontorets verklighet. Därför skapades ett gruppanpassat incitamentprogram. Under 2006 reducerades därför kopparmyntets maxutfall. Därigenom frigjordes pengar till det nya incitamentprogrammet (ibid).

#### **4.1.2 Belöningsystemet inom Swedbank**

Grundtanken med incitamentprogrammet på Swedbank, är att bidra till ökad produktiviteten och motivation på kontorsnivå. En viktig förutsättning för resultat och lönsamhet är att det görs fler kundmöten. Och att det i sin tur leder till fler affärer (<http://www.swedbank.se>, hämtad 2007-05-15).

Incitamentprogrammet för kontorsrörelsen i Sverige (Regioner och Kanaler) ska skapa en tydligare koppling mellan prestationer och belöningar. Incitamentprogrammet kan ge en extra månadslön i bonus varje år om satta mål uppnås (<http://www.sedbank.se>, hämtad 2007-05-15).

Bankens hierarki är uppbyggd på följande sätt:

- Region
- Lokal bank
- Kontor

Bonusen består av tre delar:

- 1/3 baseras på de prioriterade mål som bestäms på regionnivå
- 1/3 baseras på lönsamhets- och volym mål som bestäms på lokalt bank mål
- 1/3 baseras på mål på kontorsnivå.

T.ex.: Om två utav dessa mål skulle uppnås, betalas 2/3 av maxbonus ut.

### ***4.2 Grafisk sammanställning av enkätsvaren***

#### *Enkäternas utformning*

Vi upprättade en enkät som vi delade ut till de anställda vid utvalda kontor inom Swedbank. Enkäten inleds med kön, ålder samt yrkesroll. Efter detta fick respondenterna svara på en fråga genom att gradera mellan skalan ett och sex. Låg siffra vad det som respondenterna ansåg bäst stämma in medan högre siffra stämde minst in. Därefter följde ett antal frågor som skulle kryssas på en skala. Enkäten finns i sin helhet i bilaga 1.

#### *Antal svarande*

Vi delade ut 55 stycken enkäter och fick totalt tillbaka 36 stycken. Detta medförde ett bortfall på 19 stycken personer. Vi valde att inte ta med fråga 5 & 6 i denna sammanställning, då vi inte anser att det är av relevans till resultatet för denna studie. Dock är det av vikt för Swedbank. I de figurer där bortfall inte nämns anser vi att det inte har stor påverkan på resultatet.

I enkäten ombads respondenterna att rangordna F1–F6 på fråga 1.

### Fråga 1

När känner du dig glad/nöjd? (rangordna)

F 1. När chefen uppmärksammar mig

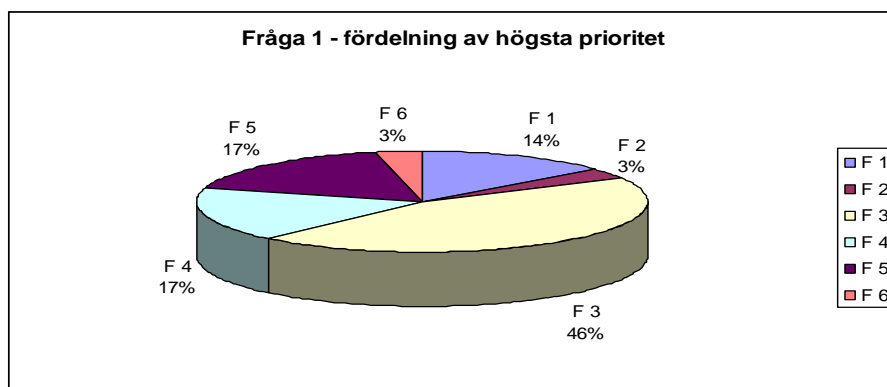
F 2. När arbetskamraterna uppmärksammar mig

F 3. När kunden ger mig beröm

F 4. När jag jobbar med kvalificerad arbetsuppgift

F 5. När jag får min bonus utbetalt

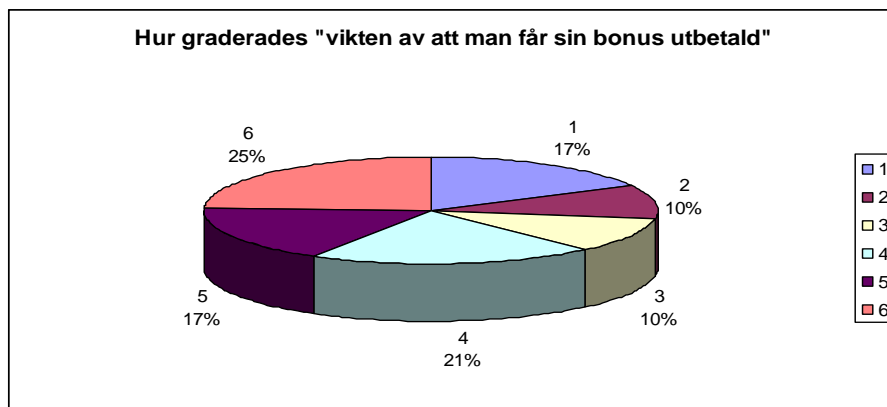
F 6. När jag får arbeta självständigt



Figur1. Illustrerar fördelningen av högsta prioritet.

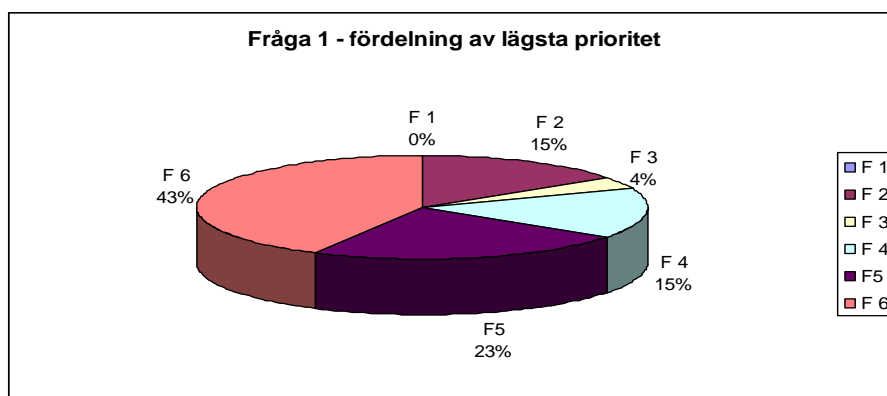
Högsta prioritet har F 3 (när kunden ger mig beröm) 46 %. Det visar sig även att F 1 till och med F 3 som handlar om uppskattning-/uppmärksamhet och erkännande tillsammans utgör 60 %. Utefter storleken på tårtbitarna följer därefter: ”att jobba med kvalificerade arbetsuppgifter” tillsammans med att ”få bonus utbetald”.

Nedan har vi närmare undersökt hur respondenterna graderade F 5 (När jag får min bonus utbetald). Rangordnat från 1-6 där alternativ 1 anger högst prioritet.



Figur 2. Illustrerar hur respondenterna graderade vikten av att få sin bonus utbetald.

Av samtliga svar ansåg alltså 17 %, att vikten av bonus gjorde dem mest (1) glad/nöjd, medan 25 % graderade det som lägst (6) av alternativen.



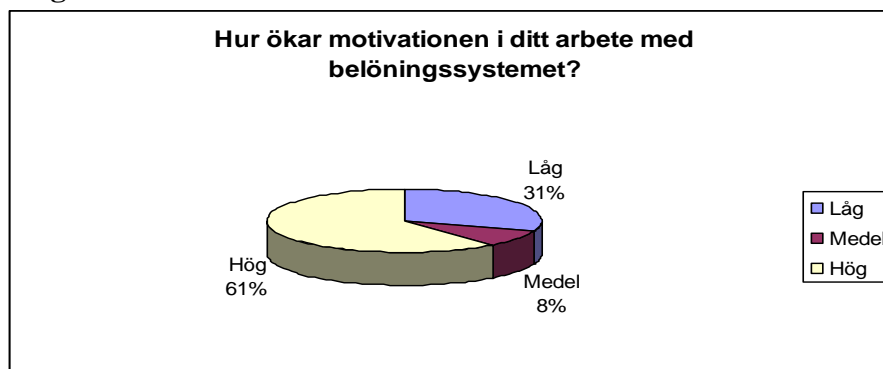
Figur 3. Illustrerar hur respondenterna fördelade det som för dem var av lägsta prioritet.

Värt att notera är även att 43 % ansåg att det var minst viktigt att arbeta självständigt (F 6).

### Fråga 2

På frågan, vilka de bästa sätten är för att öka din motivation blev respondenternas återkommande svar: ansvar, kundnöjdhet, högre lön samt beröm och feedback.

### Fråga 3



Figur 4. Illustrerar i vilken grad motivationen ökar med belöningsystemet.

Figuren visar att majoriteten, 61 % ansåg att motivationen ökade med ett belöningsystem. För de kontor som hade en sämre bonusutveckling ansåg hälften att motivationen inte ökade. På de kontor det gick bättre, ansåg de däremot att motivationen ökade.

Vi ställde även en följdfråga till denna fråga: Om motivationen ökar, känner du att du arbetar extra för mer pengar/ själva bonusen eller för att själva arbetet blir roligare och mer engagerande?

Majoriteten ansåg att det var pengarna i sig, andra att det var båda delarna eller känslan över att presterat något vilket medförde ett mer stimulerande arbete.

#### Fråga 4



Figur 5. Illustrerar fördelningen av respondenternas svar gällande om införandet av incitamentprogrammet förändrat vad som är viktigt för dem

När det gäller incitamentprogrammets effekt, på vad de anställda anser vara viktig menade de flesta, 79 % att de inte alls påverkat dem. De som svarade ja, motiverade även sitt svar. De menade att bonussystemets uppmärksamhet/uppskattning hade att göra med moroten att få bonus utbetald. De fokuserade även på de delar som var bonus grundande.

#### Fråga 7

Vilka är de största för – och nackdelarna med incitamentprogrammet enligt dig?

Fördelar: ”Klara mål”; ”Fokus på de delar som vi är generellt dåliga på till exempel tjänstepension”, ”Mer pengar”, ”Chans till bonus”, ”Bättre team/lagkänsla”, ”Arbetar mot ett gemensamt mål”, ”En bra morot”, ”Kollektiv belöning” samt ”motiverande med belöning”.

Nackdelar: ”Ibland säljs det för mycket, utan hänsyn till kundens behov”, för att få utdelning(bonus), ”Kan vara en stressfaktor” för de som inte säljer, ”Mycket svårare nästa år att uppnå målen”, ”Att bara det som mäts prioriteras”, ”Målen bör ske på kontorsnivå”, ”Inte så individuellt”, ”Konkurrens mellan kollegor”, ”Risk för manipulering av systemet för att få ett bättre resultat”.

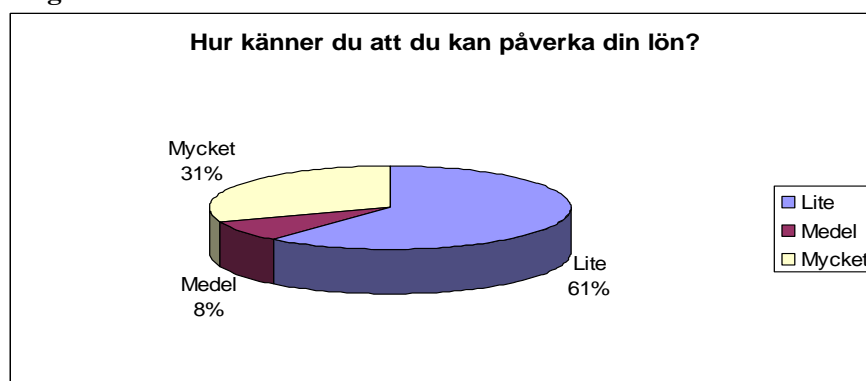
### Fråga 8



Figur 6. Illustrerar om det finns sätt att kringgå systemet för att nå ett bättre resultat.

Det visar sig att 58 % svarade att det inte går att manipulera systemet, dock svarade 42 % att det finns sätt att manipulera systemet.

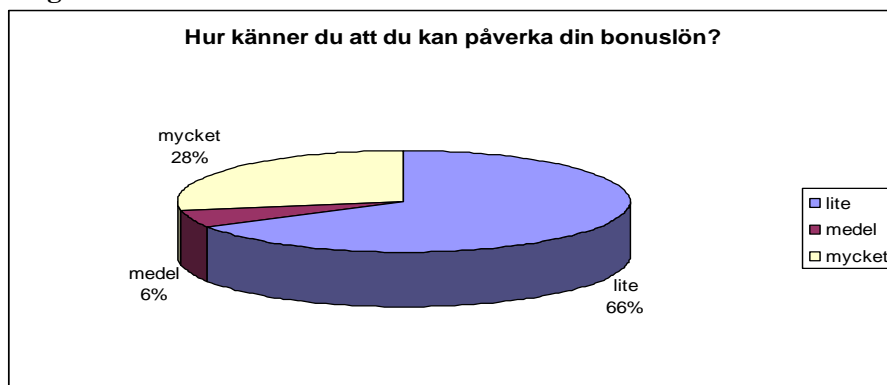
### Fråga 9



Figur 7. Illustrerar fördelningen av vilken grad respondenterna ansåg att de kunde påverka sin lön.

Merparten ansåg att de inte nämnvärt kunde påverka sin lön. I princip samma situation gäller för samtliga kontor som deltagit i undersökningen.

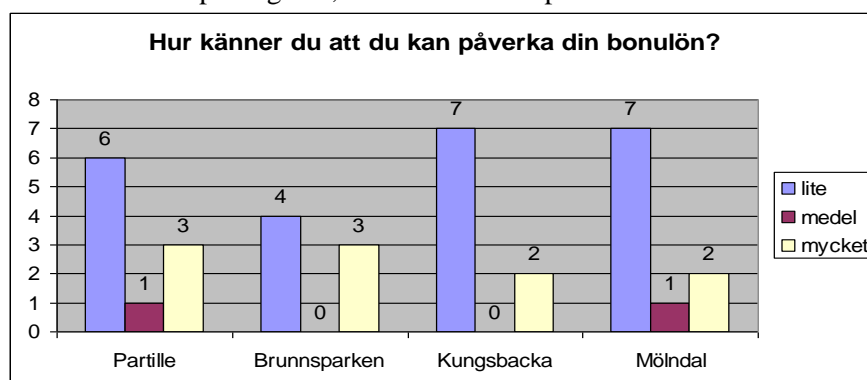
### Fråga 10



Figur 8. Illustrerar i vilken grad respondenterna anser att de kan påverka sin bonuslön

Här kan vi se att 66 % anser att de kan påverka sin bonuslön till en liten grad.

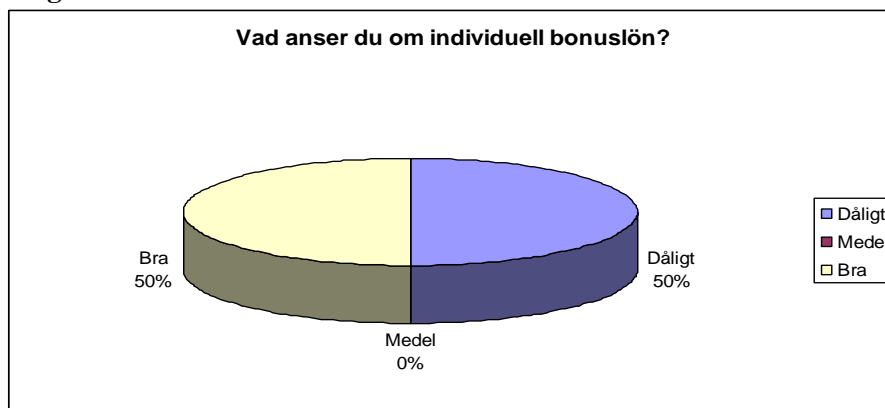
Nedan är svaren på fråga 10, fördelad över respektive kontor.



Figur 9. Illustrerar i vilken grad de anställda anser att de kan påverka sin bonuslön, fördelat över respektive kontor.

Med tanke på att det enligt teorin bör finnas en koppling mellan ersättning och prestation är informationen i figuren 8 och 9 intressant. De flesta anser att de inte kan påverka varken sin lön eller sin bonus. Dock kan vi se en tendens, att medarbetarna på kontoren i Partille och Brunnsparcken, anser att de har möjlighet att påverka sin bonuslön.

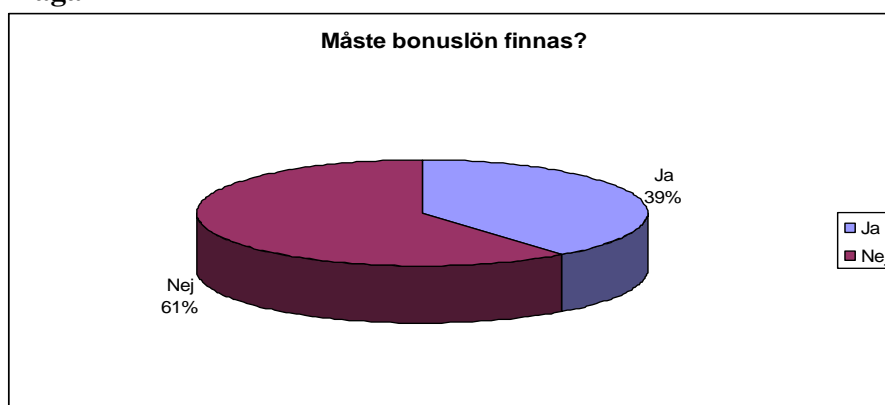
### Fråga 11



Figur 10. Illustrerar vad respondenterna ansåg om individuell bonuslön.

När det gäller åsikten om individuell bonuslön ansåg 50/50 att det var bra respektive dåligt.

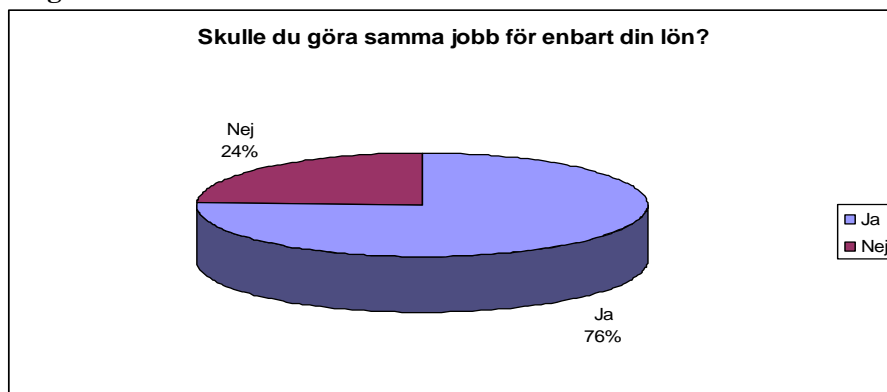
### Fråga 12



Figur 11. Visar huruvida respondenterna ansåg att bonuslön var nödvändigt

Figuren ovan visar att 61 % ansåg att det ej var nödvändigt med bonuslön. Dock visade det sig att på det kontoret som hade haft ett bättre ekonomisktresultat ansåg 60 % av de totalt svarande, att det var nödvändigt med bonuslön. För det kontor som hade det sämsta ekonomiska resultatet av kontoren i studien ansåg 80 % av totalt svarande att bonuslön inte var nödvändigt.

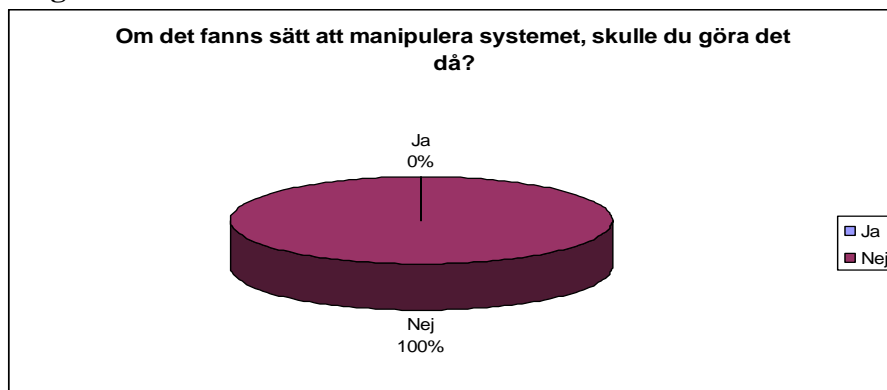
### Fråga 13



Figur 12. Illustrerar huruvida respondenterna skulle utföra samma jobb för enbart sin lön.

76 % anser att de skulle göra samma jobb för enbart sin lön. Denna fråga gav ungefär samma resultat som fråga 4. De respondenter som svarade ja, ansåg inte att bonusen i sig är något de räknar med. De skulle även göra samma jobb om lönen höjdes. De som svarade nej, anser att det inte är tillräckligt stimulerande att endast arbeta för sin lön.

### Fråga 14



Figur 13. Illustrerar huruvida det finns sätt att manipulera systemet och om de i så fall skulle göra det.

I enkäterna svarade samtliga respondenter att de inte skulle manipulera systemet om detta var möjligt.

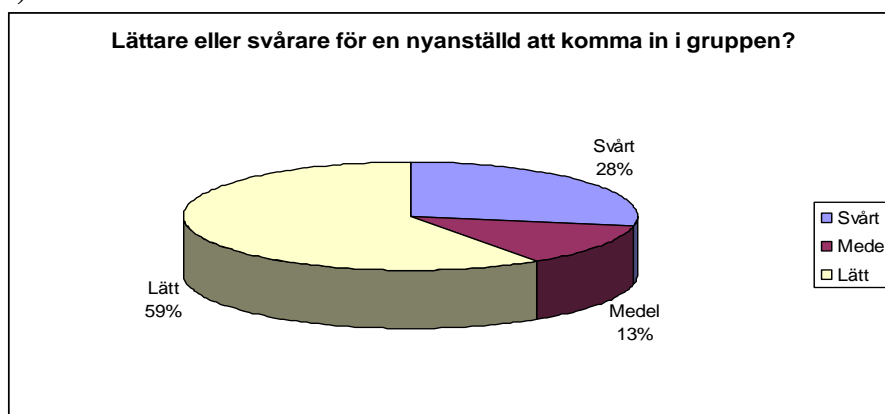
### Fråga 15

I enkätstudien ingick en fråga om problem med gruppanpassat incitamentprogram.

Vilka problem anser du det finns med gruppanpassat incitamentprogram?

- a) Lättare eller svårare för en nyanställd att komma in i gruppen?
- b) Om belöningen inte delas ut, söks en person som ”syndabock” på grund av detta?
- c) Hur påverkas stämningen mellan de olika kontoren?

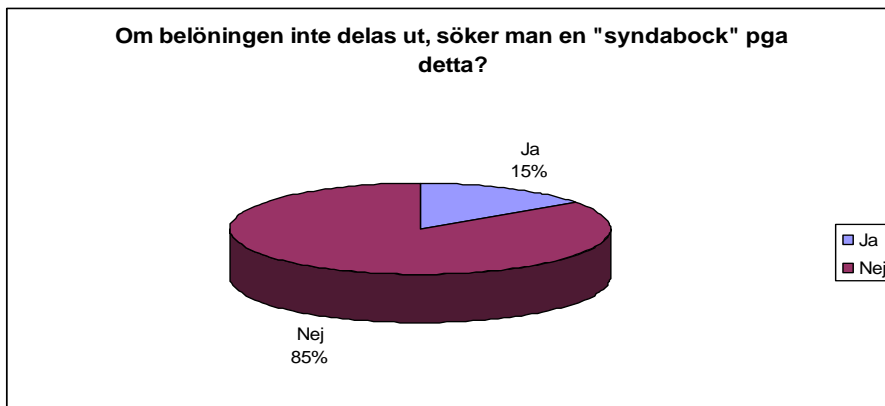
a)



Figur 14. Illustrerar hur respondenterna tror att det skulle vara för en nyanställd att komma in i gruppen.

59 % trodde att det skulle vara lätt för en nyanställd att komma in i gruppen.

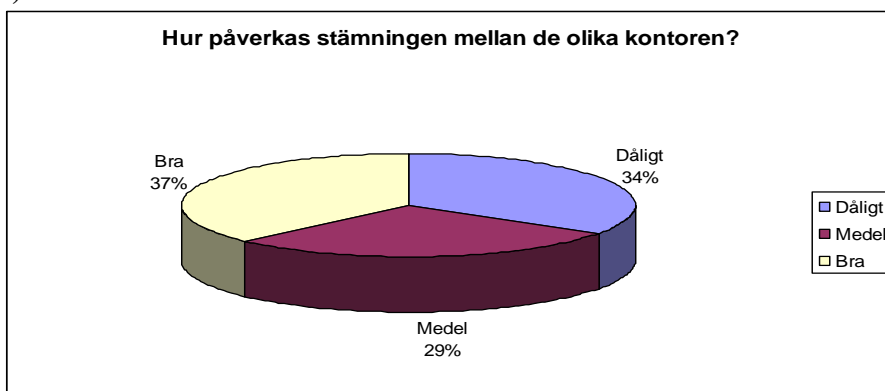
b)



Figur 15. Illustrerar huruvida det söks en "syndabock" om bonusen inte delas ut.

När det gäller problem med gruppanpassat incitamentprogram ansågs varken svårigheter för nyanställda eller att de sökte syndabockar, om inte det blir någon bonus vara särskild betydande.

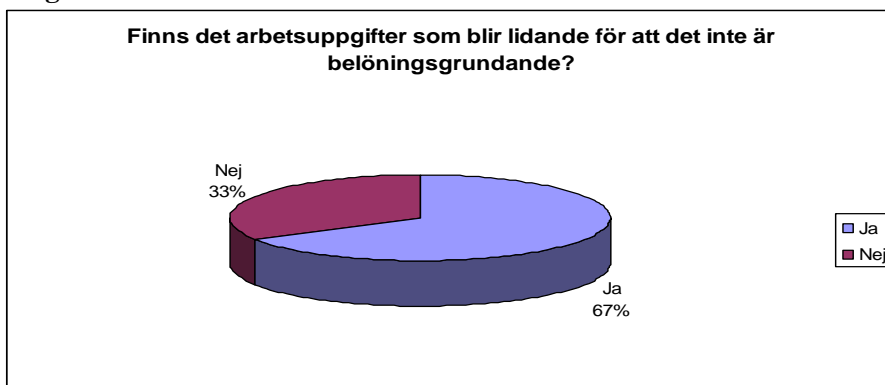
c)



Figur 16. Illustrerar hur stämningen mellan kontoren påverkas.

Det visar sig vara en tendens att relationen mellan kontoren kan påverkas negativt. Bland de kontor som fick bättre bonusresultat ansåg de att stämningen blev sämre.

### Fråga 16



Figur 17. Illustrerar om det finns arbetsuppgifter som bli lidande för att de inte är belöningsgrundande.

Hela 67 % ansåg att det finns arbetsuppgifter som blir lidande eftersom de inte omfattas av incitamentprogrammet. Det som visar sig vara mest påfallande är att de administrativa uppgifterna är de som blir mest lidande. Av de 33 % som svarat nej såg vi en tendens att respondenter från 51+ inte lät några arbetsuppgifter bli lidande.

I enkäten ombads respondenterna att rangordna F1–F6 på följande fråga 17.

### Fråga 17

Idag har ni inte individuell bonuslön, hur tror du att du skulle påverkas om ni hade detta? (rangordna)

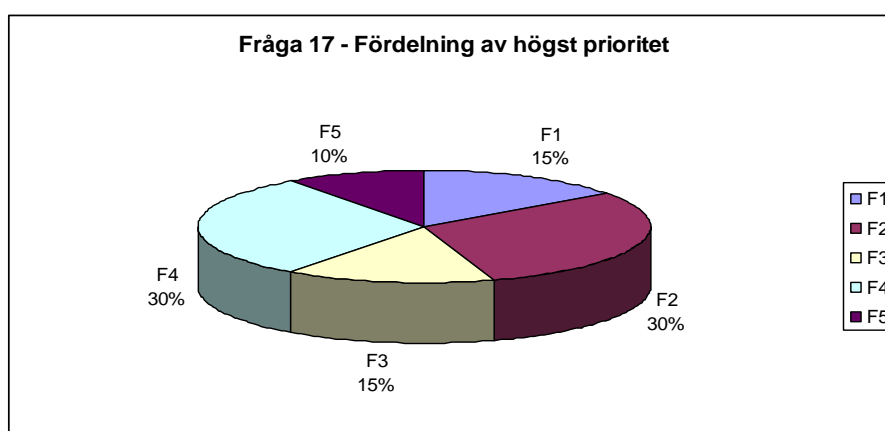
F 1. Inte alls

F 2. Jobba ”hårdare” (produktivt) för att uppnå resultat

F 3. Jobba längre dagar

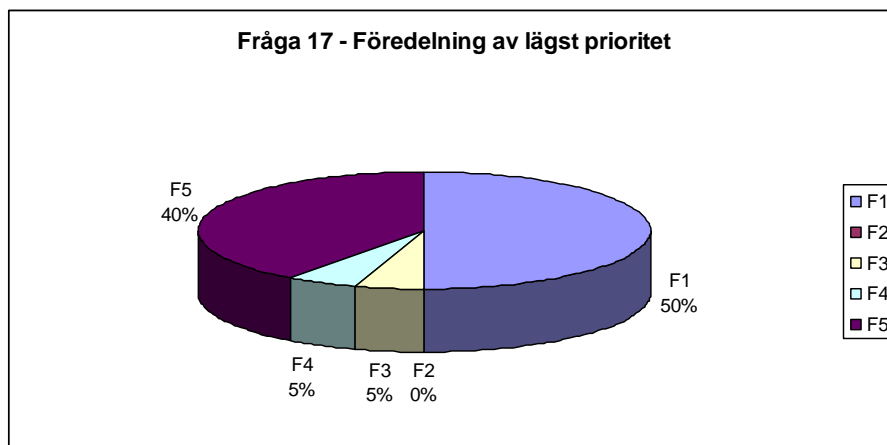
F 4. Sälja fler produkter

F 5. Bortse från kundbehov



Figur 18. Illustrerar fördelningen av vad respondenterna ansåg vara högst prioriterat.

På fråga 17 fanns ett stort bortfall. Värt att notera är dock att det som skulle påverkas om individuellt bonussystem skulle införas är aktiviteterna som att jobba hårdare och sälja fler produkter. 75 % har markerat något av alternativ F2, F3 och F4, och därigenom markerat att de tror att bonus skulle få dem att antingen arbeta hårdare eller längre. 15 % menar att bonusen inte skulle påverka alls. Endast 10 % angav den negativa effekten som har med kundhänsyn att göra.



*Figur 19. Illustrerar fördelningen av vad respondenterna ansåg vara lägst prioritet.*

Lägst prioritet hade alternativet ”inte alls”. Intressant verkar 40 % anse att kundkontakten är oberoende av bonussystemet.

I enkäten ombads respondenterna att rangordna F1–F6 på följande fråga.

### Fråga 18

Hur tror du gruppen skulle reagera av införandet av individuellt bonussystem? (rangordna)

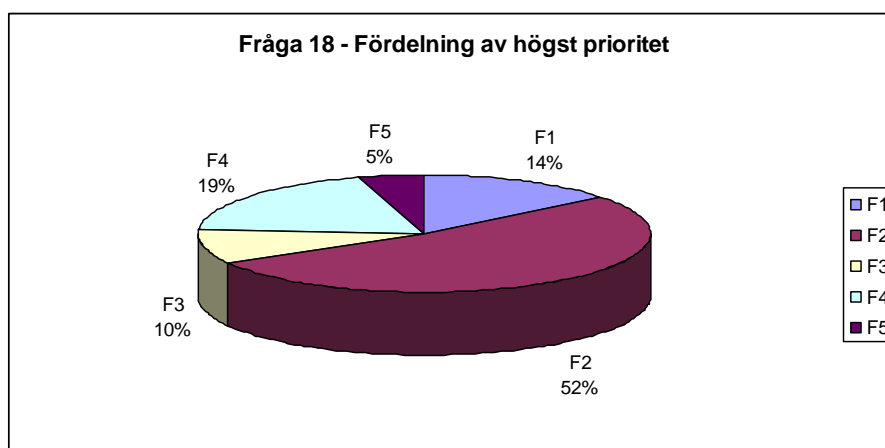
F 1. Mer inbördes strid

F 2. Var och en sköter sitt

F 3. Bättre sammanhållning

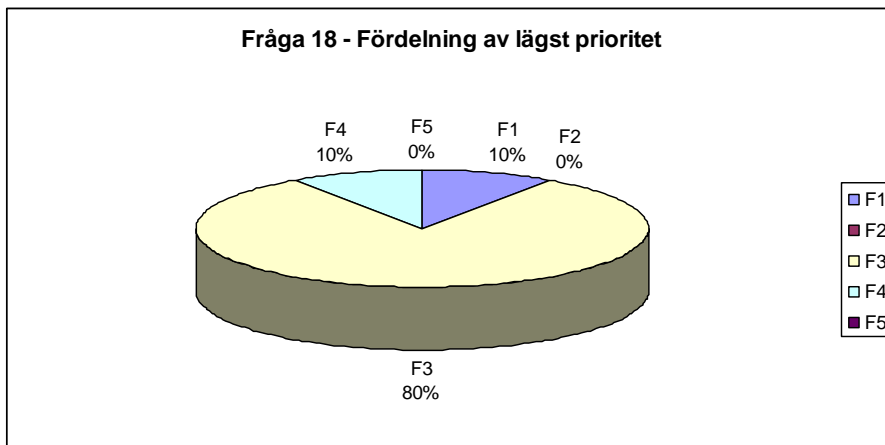
F 4. Sämre sammanhållning

F 5. Mindre prestationsångest inför gruppen



Figur 20. Illustrerar fördelningen av vad respondenterna ansåg vara högst prioriterat.

Även på fråga 18 fanns ett stort bortfall. Värt att notera, är att högst prioriterat är ”var och en sköter sitt”, 52 %. Endast 10 % valde alternativet ”bättre sammanhållning” som högsta prioritet.



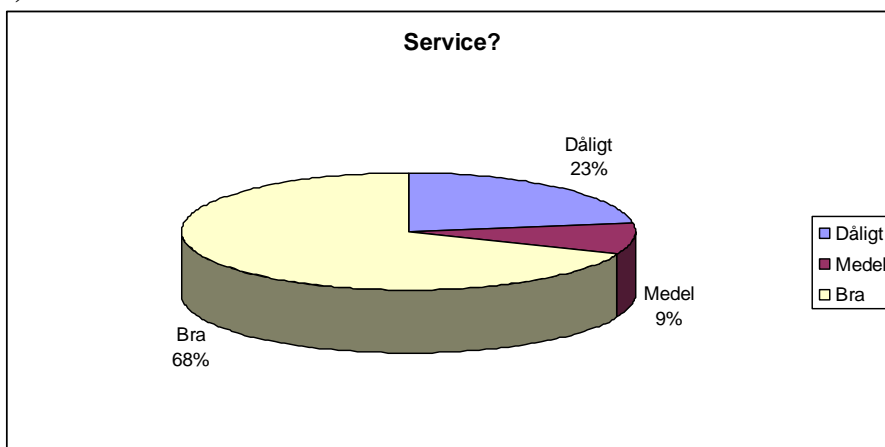
Figur 21. Illustrerar fördelningen av vad respondenterna ansåg vara lägst prioriterat.

Bland dem som svarade är det en stor majoritet, det vill säga 80 %, som angett att ”bättre sammanhållning” är något som lägst skulle prioriteras lägst av alternativen.

### Fråga 19

För att ta reda på hur kunden skulle uppleva parametrarna; service, proaktivitet, tillgänglighet samt okomplicerat vid införandet av ett individuellt bonussystem. Frågade vi respondenternas hur de förmodade att kunderna skulle uppleva ovanstående parametrar:

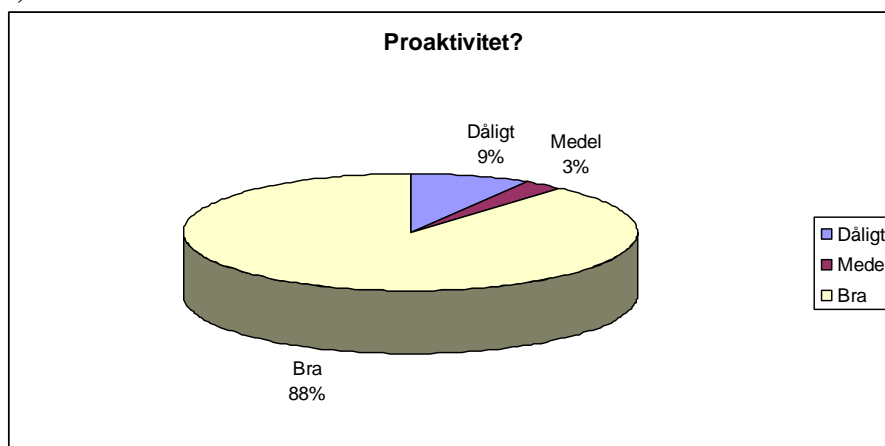
a)



Figur 22. Illustrerar hur respondenterna ansåg hur kunden skulle uppleva service, om individuellt belöningsystem skulle införas.

Flertalet (68 %) ansåg att kunden skulle uppleva service bra, vid införandet av ett individuellt belöningsystem. Detta trots att belöningen inte är direkt kopplad till hur kunden upplever att de blir bemötta, mer än att det avspeglar sig i kontorets resultat.

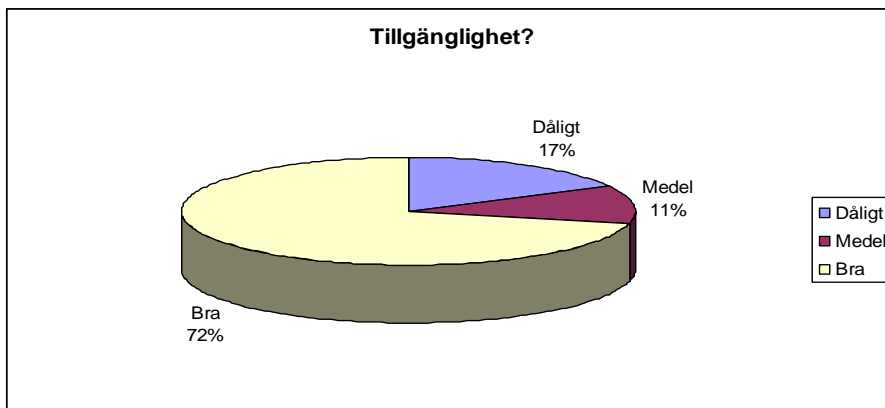
b)



Figur 23. Illustrerar hur respondenterna ansåg hur kunden skulle uppleva proaktivitet/självkontroll, om individuellt belöningsystem skulle införas.

88 % ansåg att kunden skulle uppleva proaktiviteten bra, vid ett införande av individuellt belöningsystem

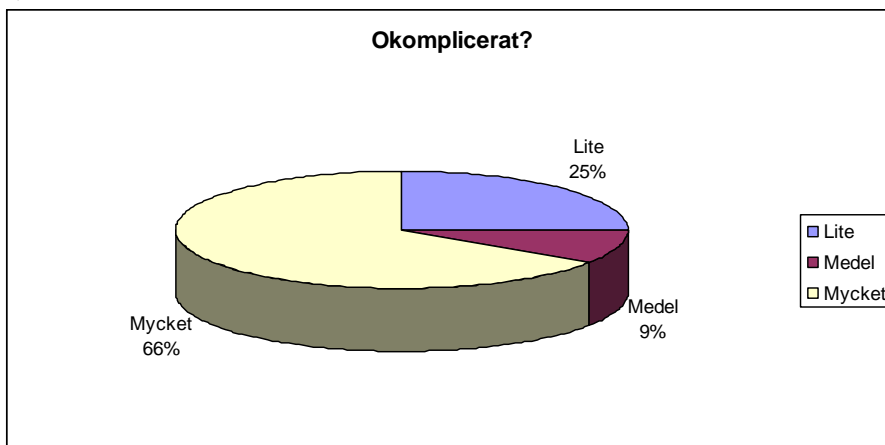
c)



Figur 24. Illustrerar huruvida respondenterna ansåg hur kunden skulle uppleva tillgängligheten, om individuellt belöningsystem skulle införas.

Majoriteten ansåg att tillgängligheten ut mor kund, skulle öka vid införandet av ett individuellt belöningsystem.

d)



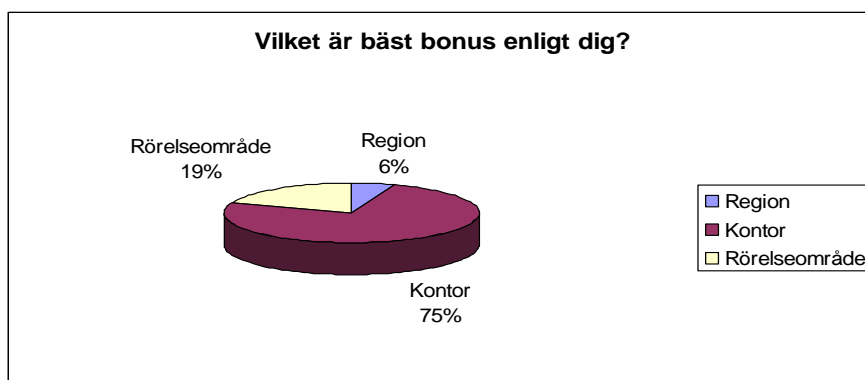
Figur 25. . Illustrerar hur respondenterna ansåg om kunden skulle uppleva det okomplicerat, om individuellt belöningsystem skulle införas.

I figur 23, 24 samt 25 bedöms överlag individuellt belöningsystem vara bra för kundkontakten.

## Fråga 20

Vad är bäst fördelning av bonus enligt dig?

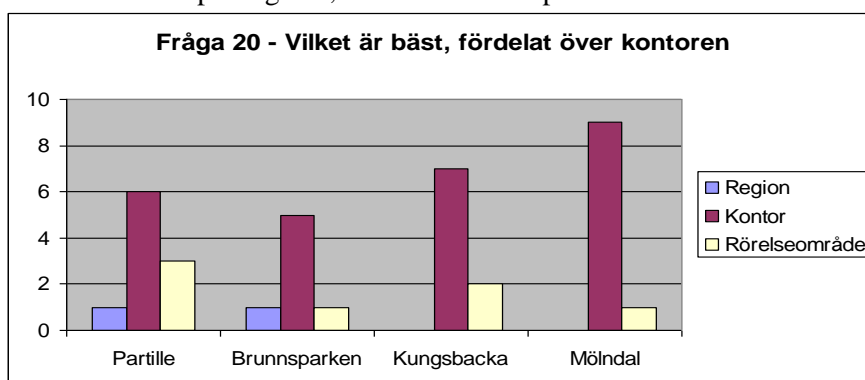
- Region
- Kontor
- Rörelseområde



Figur 26. Illustrerar hur respondenterna anser att bonusen skulle bestämmas.

75 % av de som svarat på frågan, anser att bonusen borde grundas på kontorsnivå.

Nedan är svaren på fråga 20, fördelad över respektive kontor.



Figur 27. Illustrerar hur fördelningen av svaren fördelades över de olika kontoren.

Personer på samtliga kontor anser att bonus som baseras på kontors nivå är det bästa alternativet. En liten skillnad finns mellan Partille och Brunnsparcken där enstaka personer angett region som alternativ.

## 5 . Analys

---

*Syftet med detta kapitel är att analysera det som vi tidigare presenterat. Utifrån teorierna analyseras här den framtagna informationen.*

### **5.1 Motivation**

Samuelson (2004) menar att motivation är något som berör alla människor medvetet eller omedvetet. Definitionen av motivation är enligt honom en psykologisk faktor som arbetar för att upprätthålla och styra vårt handlande mot en bestämd riktning.

Swedbank är medvetna om att människor behöver motivation och anammar detta genom sitt incitamentprogram. Avsikten med programmet är att motivera personalen till en högre arbetsinsats för att på så sätt få chansen till bonus samt stärka företagets resultat. Genom detta får de sin personal att arbeta mot ett bestämt mål som delvis också styr individernas beteende.

För att förtydliga ovanstående resonemang visar vår enkätundersökning, figur 4 att majoriteten 61 % ansåg att motivationen ökade genom incitamentprogrammet. Det visar sig även att bland de kontor som hade en lägre måluppfyllelse som resulterade i lägre eller ingen bonus alls, ansåg hälften att motivationen inte ökade. För de kontor som det gick bättre för, ansåg en högre majoritet att motivationen ökade genom programmet.

Genom att studera Maslows behovspyramid finner vi en del intressanta perspektiv. Behovspyramiden innehåller grundläggande behov så som fysiologiska, trygghet, sociala, uppskattning/status samt högst upp finner vi självförverkligande. Dock menar McClellands i hans motivationsteori att behoven kan tillfredställas i båda riktningarna.

Om detta appliceras till verkligheten finner vi att de anställda oavsett incitament måste känna trygghet, vänskap, uppskattning samt samhörighet för att uppleva att de har ett meningsfullt arbete. Då dessa uppfylls leder det till självförtroende för individen. Därefter måste individen själv få utveckla sina mål och ambitioner, detta skulle kunna beskrivas som ett behov av självförverkligande. Swedbank har ett incitamentprogram vars avsikt är att uppmuntra till ökad motivation och arbetsinsats. Enligt Samuelson (2004) är självförverkligande högst individuellt och inte kan kollektivanpassas. Därför kan det vara önskvärt att Swedbank ser till varje individs behov.

Vår undersökning visade att bästa sättet att öka medarbetarnas motivation var att ge högre lön, ökat ansvar, se kunden nöjd samt att få feedback på sina prestationer.

### **5.1.1 Yttre och inre motivation**

Yttre och inre motivation är en viktig del i ämnet om belöningsystem. Den yttre motivationen handlar om vad individen får i form av lön och bonus. Boethius & Ehdin (2002) menar att den yttre motivationen måste öka i takt med förväntningarna på belöningen. De jämför detta med "åsnan och moroten" alla vet att åsnan stannar då piskan lagts ner. De menar att genom detta hamnar människan i en ond cirkel då belöningen hela tiden måste öka för att vara intressant. Enkätsvaren (se fråga 7) visade att personalen fann det svårt att uppfylla ett mål nästkommande år om det uppfyllts året innan.

Den inre motivationen innebär att varje enskild individ skall finna sin egen motivation. Det kan ingen annan än de själv finna oavsett hur mycket bonus som delas ut. Ökat ansvar, kundnöjdhet samt att få feedback på sina prestationer är något som våra respondenter ansåg öka deras motivation. Denna typ av motivations om det är frågan om påminner om vad som i teorikapitlet benämndes inre motivation.

Boethius & Ehdin (2002) menar i sin bok att om en medarbetares egna värderingar överensstämmer med företagets finns det goda förutsättningar att hitta en mening med arbetet. Ett väl fungerande värdesystem ligger till grund för motivation. Det är med den inre motivationen du höjer arbetsglädjen och då även resultatet.

I enkäterna kunde vi utläsa att det viktigaste för att göra personalen glad och nöjd, var att "få beröm av kunderna". Det visar sig att frågor som rör uppskattning/uppmärksamhet och erkännande tillsammans utgör 60 %. Att få bonusen utbetald var sekundärt för respondenterna. Efter införandet av incitamentprogrammet respondenterna inte ändrat sin syn på vad som är viktigt för dem. Av dem som svarat att synen på vad som är viktigt för dem ändrats vid införandet av incitamentprogrammet, låg vikten vid uppmärksamhet samt moroten att få bonus utbetald. De fokuserade även på delar som var bonusgrundande.

Det visar sig att övervägande delen av personalen på Swedbank säljer mer av produkter som är bonusgrundande än andra produkter för att nå bonuskriterierna. De menar att det är alldeles för stor fokusering kring de produkter som mäts och att kundens enskilda behov kommer i skymundan (se fråga 7). Nackdelen med detta är att det säljs produkter till kunder trots

att de inte är i behov av dem. Personalen säljer i de fallen produkterna endast för att det är belöningsgrundande. De produkter som är belöningsgrundande är inte alltid den bästa lösningen för den enskilda kunden. Vidare ser personalen att detta blir en stressfaktor, då de vet att de måste uppnå målen för att få bonus.

Via enkäten har vi kommit fram till att vissa arbetsuppgifter riskerar att bli lidande för att de inte är belöningsgrundande. 67 % svarade att så var fallet. För att få en närmare inblick i vad som blev lidande lät vi dem precisera svaret ytterligare. Administrativa arbetsuppgifter lades det ner minst tid på. Av de 33 % som svarat att det inte fanns några arbetsuppgifter som blev lidande såg vi en tendens som visar att de flesta av de 33 % var respondenter i åldern 51+.

### **5.3 Belöningsystem**

Arvidsson (2005) menar att då ett företag skall utforma incitamentprogram är det viktigt att de klargör vad de vill åstadkomma med hjälp av belöningsystemet. Företagsledningen skall fastställa vilka beteenden och bedrifter som är önskvärda samt precisera hur de skall mätas.

Swedbanks bonusprogram är hierarkiskt uppbyggd på region, lokal bank och kontor. Det är utifrån dessa bedrifter man mäter och därefter avgörs det om bonus ges. Skulle endast regionsmålet uppnås får personalen 1/3, om alla tre delarna uppfylls får personalen 100 % bonus. Om två av tre mål uppfylls får personalen 2/3 av bonusen.

Det visar sig att 75 % vill att bonusen baseras på det lokala kontoret.

Enligt Svensson (2001) är det viktigt att belöningsystemet blir väl förankrat hos de anställda. Det är viktigt att medarbetarna känner till orsaken och syftet bakom systemet. På så sätt kan personalen känna sig delaktiga i utvecklingen av systemet.

Vi finner inte att personalen på Swedbank är delaktiga i utformningen av belöningsystemet. Detta kan styrkas, då vi ställt frågan på vilken nivå bonusen skulle grunda sig; region, kontor eller rörelseområde. 75 % ville att bonusen enbart skall mätas och fördelas på kontorsnivå.

### 5.3.1 Styrning med belöningsystem

Samuelsons (2004) menar att den ansvarige skall ha möjlighet att påverka den prestation som belöningen bestäms utifrån. Många belöningsystem kan vara komplicerade att påverka då de exempelvis är beroende av aktiekursen. Swedbanks personal finner inte att de kan påverka varken sin lön eller bonuslön. Som vi kan se i figur 8 visar det sig att övervägande delen 66 % oberoende av kontor inte tycker att de kan påverka sin bonuslön. Vilket enligt teorin är ett av kriterierna för ett välfungerande bonussystem. Det måste finnas en koppling mellan ersättning och prestation.

Enligt Arvidsson (2005) finns det utvärderingar som konstaterar att försök att manipulera systemet alltid görs. När vi analyserade enkäterna fann vi intressanta resultat. Vi frågade respondenterna huruvida det fanns sätt att manipulera systemet för att uppnå ett bättre resultat. 42 % svarade ja. På frågan om de skulle manipulera systemet om de hade möjlighet till det svarade samtliga nej. Det är värt att notera. Hur vet de 42 % att det är möjligt att manipulera systemet om det inte försökts? Detta anser vi är en bristfällig del i bonussystemets utformning. Det skall inte vara möjligt att manipulera systemet, då är det lämpligare att personalen får möjligheten att påverka det som är mätbart. Då uppnås målen mer rättvist och utan manipulation. Vilket leder till ett mer väl fungerande belöningsystem.

### **5.3.2 Kategorisering av belöningsystem**

Svensson (2001) menar att det finns två delar av incitamentprogrammet. Den ena delen är den positiva och innebär själva belöningen. Den andra och negativa är den som innebär att undgå bestraffning.

Undersökningen visar att av totalt svarande ansåg 61 % att det inte var nödvändigt med bonuslön. Dock visar det sig att för de kontor som hade sämre bonusutfall ansåg 80 % att det ej var nödvändigt med bonussystem. Av de kontor som fick belöning ansåg 60 % utav dem att det var nödvändigt med bonussystem. Detta kan kopplas till teorin om belöning och bestraffning. För de kontor som det gick sämre för kan vi tolka att den uteblivna belöningen sågs som en bestraffning. Medan de kontor som uppnådde målen såg det som belöning.

Svensson (2001) skriver även att finna sig väl tillrätta på sin arbetsplats samt tron på att det som uträttas, bidrar till ett ändamålsenligt resultat. Detta är väl så väsentligt för den anställdes motivation.

Vår tro är att på de arbetsplatser som uppnått sina mål kan personalen känna sig väl tillrätta samt att det ökar deras motivation. Däremot tror vi inte, mot bakgrund av våra enkätsvar, att detta är det samma för de kontor det gick sämre för.

### **5.3.3 Individuellt- respektive kollektivt Anpassat bonussystem**

Inom belöningsystem finns det två huvuddelar att välja mellan individuell och/- eller kollektivt anpassad bonus enligt Arvidsson (2005). Det individuella systemet baseras på enskilda presentationer.

Individuell bonuslön baseras på individens egna prestationer och delas ut när de i förhand uppsatta målen uppnåts. Fördelen med detta kan vara att individen ej kan klandra någon annan än sig själv vid utebliven bonus. Nackdelen kan vara att det lättare uppstår konkurrenssituationer då var och en arbetar efter individuellt uppsatta mål.

Enligt Arvidsson (2005) kan ett kollektivt anpassat bonussystem med fördel användas som ett verktyg för en bättre sammanhållning och varje individ arbetar för hela företagets bästa. Inom det kollektiva belöningsystemet blir varje enskild individ betydelsefull då gruppens mål sätts i fokus.

Swedbank använder sig i dag av kollektivanpassat bonussystem med avsikt att öka prestation samt sammanhållningen. Arvidsson (2005) menar även att ett kollektivanpassat bonussystem även främjar arbetsmoralen då individerna känner ett moraliskt ansvar gentemot sina kollegor.

Vi frågade personalen vilka problem de ansåg fanns med ett kollektivanpassat belöningssystem. Skulle det vara problem för en nyanställd att komma in i gruppen. 59 % ansåg inte att det skulle vara några problem. Det visade sig även att övervägande delen 85 % heller inte sökte någon syndabock då bonusmålen inte uppnåddes. Nackdelen enligt Arvidsson (2005) kan vara att gruppen är beroende av samtliga resultat. Om inte målet uppnås lämnas ingen utdelning till någon i gruppen. Detta kan bidra till intern osämja inom gruppen. Vi vill tro att oavsett resultatet ovan, är det svårt att medvetet eller omedvetet, inte klandra någon för utebliven bonus. Exempel: Om person "X" arbetat hårt och uppnått målet av vad han/hon kan prestera men inte person "Y", är det svårt att tro att person "X" inte kommer känna missnöje gentemot person "Y".

Arvidsson (2005) menar att individuell bonuslön kan uppfattas som mer rättvist då du inte kan kritisera någon annan än dig själv.

Vi ville undersöka om det fanns ett intresse för individuell bonuslön inom swedbank. Resultatet blev 50/50. Intresset för hur de tror att det skulle påverka gruppen samt individen visade intressanta resultat. Bortfallet var dock störst för denna fråga. Men det är värt att notera att det som skulle påverkas av individuell bonuslön var aktiviteterna som "arbeta hårdare" och "sälja fler produkter". Intressant nog verkar även kundkontakten vara oberoende av ett individuellt bonussystem. Se figur 22-25.

Respondenterna trodde att det inom gruppen skulle bli sämre sammanhållning och att var och en sköter sitt vid ett eventuellt införande av individuell bonuslön. Detta framkommer i figur 20 och 21.

### **5.3.4 Monetära respektive icke monetära belöningar**

Arvidsson (2005) kategoriserar belöningssystemen i två delar monetära och icke- monetära. Monetära belöningar är exempelvis lön och bonus. Detta kan liknas med den yttre belöningen.

Icke- monetära är de belöningar som innebär avancemang, uppskattning och utveckling. Arvidsson (2005) menar att fokuseringen kring monetära belöningar är för stor och att de icke-monetära bör få större plats. Han

nämner även vikten av att företaget måste ta hänsyn till hur individen helst vill bli belönad, detta kan annars få negativa konsekvenser. De monetära belöningarna kan även utformas så att de upplevs som feedback. Han menar att övervakning och monetära belöningar kan driva undan inre motivation.

Som vi kan se i figur 1 finns det en svag koppling mellan bonus och kundkontakt. Vi har sett att de flesta menar att de blir glada när de får beröm av kunden. Att få beröm av sin chef var också högt prioriterat. Återigen visas det att monetära belöningar inte är högst prioriterat.

### **5.3.5 Problem med incitamentprogram och dess användning**

Forsberg (2007) skriver i sin studie att företag har idag höga förväntningar och krav på sina anställda. De anställda förväntas att producera en stor volym produkter, samtidigt som de skall förvalta maskinerna som hör till produktionen.

På Swedbank kan vi efter vår undersökning se snarlika tendenser till ovan nämnda teori. Det visar sig att i dagsläget kan personalen inte hinna med att både nå uppsatta mål samt utföra de administrativa uppgifterna på ett önskvärt sätt. Detta illustreras i figur 17.

Forsberg (2007) hänvisar även till Holmström & Milgrom, som menar på att totaliteten är det som skall mätas och bedömas och inte enstaka aktiviteter som är avskilda från varandra. Enligt dem handlar, som påpekats tidigare, incitamentprogram om att rikta intresset bland olika uppgifter. Ett problem med Swedbanks nuvarande belöningsystem är att vissa produkter som säljs är bonusgrundade och att försäljningen av dessa ökar även när det inte är bra för kunden och banken på lång sikt.

I enlighet med teorin skulle detta betyda att aktiviteter som skapar värde för kunden och för företaget som helhet borde vara belöningsgrundande och att det som bedöms sker baserat på helheten. För att uppnå detta kan exempelvis belöningar kopplas till aktiekursen, som avspeglar hur det går för hela företaget och inte enskilda isolerade bedrifter enligt Forsberg (2007). Man kan därför tänka sig att varje anställd fick en liten del aktier. Inte för att de ska känna att de får mycket pengar utan för att de ska känna till att det finns ett värde på hela företaget och förhoppningsvis därigenom beakta vad som är bra för företaget som helhet. Problemet med detta är att det är svårt för individer att känna att de kan påverka aktiekursen.

## 6. Slutsatser och slutdiskussion

---

*I detta kapitel för vi en diskussion kring de slutsatser vi kommit fram till under arbetets gång.*

### 6.1 Slutsatser

Löner och belöningar är ett sätt att motivera personal att stanna kvar inom företaget. I vår studie visade det sig dock att bonusen inte var högsta prioritet för personalen på Swedbank, då de kunde tänka sig att arbeta utan belöningsystem om de fick högre lön. Mot bakgrund av undersökningen anser vi att det kan vara viktigare för Swedbank att lägga kraft på att uppmuntra till inre motivation. Om detta sker och arbetstagarna trivs med sin arbetsgivare kan de på så sätt ha en fördel gentemot konkurrenterna. Vi tror då att det finns en god chans att personal som får erbjudande från konkurrenter väljer att tacka nej, eftersom studier visar att det finns en koppling mellan arbetstrivsel och god hälsa men däremot inte mellan hög lön och god hälsa.

I teorin finns många förklaringar till bonuseffekter. Vi har en ganska enkel förklaring. Utifrån våra enkätsvar har vi dragit slutsatsen att bonus är populärt där individer får hög bonus, och mindre populärt bland individer som får låg bonus eller ingen bonus alls. Att få bonus kan vara motiverande men att inte få bonus kan vara omotiverade. Detta kan höra samman med att bonus till viss del uppfattas som feedback. Feedback kan även ges utan att det kopplas till belöning, feedback anser vi är det primära inom belöningsystem. Det visade sig även att "få beröm av kunden" samt det som hade med uppskattning att göra var det primära för de anställda. Bonusutdelningen i sig var ett sekundärt val. Kanske beror detta på att belöningarna inte uppfattas som feedback. Efter undersökningen fick vi uppfattningen att de flesta känner att de varken kan påverka sin lön eller bonus, även detta kan leda till att personalen inte trivs. Enligt teorin är påverkan en grundfaktor för ett väl fungerande bonussystem.

Vi tror likaså att även här har det att göra med vad teorin hävdar, sambandet mellan god hälsa och arbetstrivsel dock ej mellan hög lön och god hälsa. Vidare i studien har vi insett att personalen inte trivs med fokuseringen kring de belöningsgrundade produkterna. Försäljningen utförs även om det inte är det mest gynnsamma för kunden. Detta genomförs för att banken skall nå sina mål, och för att personalen skall nå sin belöning.

I grund och botten innebär serviceyrket att tillgodose kundens behov. Då försäljningen av de produkter som ej är nödvändiga och endast gynnar företaget, är risken att det uppdagas av kunden och han/hon byter bank. Personalen blir mer eller mindre tvungen att sälja dessa produkter då statistik förs på varje individs förtjänst. Vi tror att statistiken ligger till grund för kommande löneförhandlingar, som i sin tur leder till att försäljning måste ske för att få fortsatt bra statistikresultat, detta kan generera till en ond cirkel.

Eftersom undersökningen visade att 50 % av personalen var positivt inställda till individuell bonuslön, kan detta vara värt att undersöka ytterligare. Vi anser att på så sätt kan det hända att personalen vågar fatta beslut att inte sälja de produkter kunden inte är i behov av, när bonusresultatet inte inverkar på gruppen, utan endast individen. Om det kollektivanpassade bonussystemet skall fortlöpa kan det vara värt att se över systemets uppbyggnad, då personalen ansåg att det är för stor fokusering på de bonusgrundande produkterna. Vi tror även att personalen skulle uppskatta ett mer rättvist bonussystem. Kontoren vill inte vara beroende av andras resultat. I dagsläget kan exempelvis ett kontor få 2/3 utbetalt trots att de på kontoret gjort ett utomordentligt resultat. Studien visade att majoriteten vill att bonusen skall baseras på kontornivå och inte vara beroende av de lokala och regionala resultaten.

## ***6.2 Slutdiskussion***

I dagens samhälle är fokuseringen kring effektivitet allt mer viktig. I takt med att arbetslösheten ökade för ett par år sedan ökade också de akademiska utbildningarna och därmed konkurrensen om jobben. Konkurrensen mellan bankerna har även ökat med tiden och vi finner idag inga stora glapp mellan dem. De flesta banker är idag storbanker. Detta innebär att bankerna måste värna om sina anställda, då det idag har blivit vanligare att personal blir uppköpt av konkurrerande banker.

Vi bedömer att Swedbank lägger allt för stor vikt vid resultat och yttre belöningar. Då personalen är de, som enligt oss, avgör resultatet är det viktigare att skapa arbetstrivsel och trygghet än vidlyftiga bonussystem. Har inte företaget en trogen personal kommer de att ställas inför problem vid hög personalomsättning. För att bli konkurrenskraftiga måste bankerna se till att ha motiverad personal som trivs på sitt arbete, då belöningsystem i sig inte skapar inre motivation.

I detta sammanhang är det intressant att notera att det inom bankbranschen är allmänt känt att SHB (Handelsbanken) -anställda är trogna sin arbetsgivare. I Handelsbanken används ett belöningsystem vid namn oktogonen, där samtliga medarbetare får samma summa pengar om SHB uppfyller sina mål. Oktogonen är en pensionsbelöning som delas ut då personalen fyllt 65 år<sup>1</sup>. Anledningen till att vi nämner detta, är att vi inte tror att det är oktogonen i sig som gör att personalen är trogen, utan att det är arbetsmiljön. Personalen i Handelsbanken arbetar i hög grad efter icke-finansiella mått, som personalfrågor och trivsel. Detta är exempel på vad vi i uppsatsen benämnt icke-monetära belöningar. Vår undersökning på Swedbank har visat att icke-monetära belöningar har stor betydelse

Belöningsystem är komplicerade att utforma och ofta uppkommer icke avsedda konsekvenser. Införande av ett belöningsystem som grundar sig på enskilda kontors resultat skulle exempelvis kunna leda till att kontoren börjar konkurrera och att personalen slutar hjälpa varandra. Samma problem kan uppkomma vid ett individuellt belöningsystem. Olika former av belöningsystem har olika fördelar och man kan tänka sig att de kan kombineras på ett bra sätt. Ett bra belöningsystem fäster uppmärksamheten på vilka individuella prestationer som är viktiga, men även vad som är bra för kontoret och företaget i stort.

---

<sup>1</sup> Rosenberg, Annika, 2007-05-15

## Källförteckning

---

Andersén, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Arvidsson Per (2005). *Styrning med belöningsystem- två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).

Boethius, Stefan & Ehdin, Martin (2002). *Myten om moroten: en ny syn på ledarskap och motivation*. Stockholm: Svenska Dagbladet.

Christensen, Lars, Andersson, Nina, Carlsson, Carin & Haglund Lars (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Dahmström, Karin (2000). *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Forsberg, Per (2007). *Finns det incitivsystem för samarbete, etik och inre motivation?* Opublicerad artikel, Borås högskola(IDA).

Holme, Idar Magne & Solvang Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Kaplan, Robert .S, & Atkinson, Anthony. A (1998). *Advanced management accounting* (3: e uppl). Upper saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2005) *Psykologi i organisation och ledning* (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3:e uppl). Lund: Studentlitteratur.

Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se>, 2007-05-15

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Samuelson, Lars A (2004). *Controllerhandboken*. Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur.

Svensson, Arne (2001). *Belöningsystem*. Stockholm: KFS företagsservice.

Swedbank: <http://www.swedbank.se>, 2007-05-15

## Bilaga 1 - Enkätfrågor

---

Enkätfrågor:

1. När känner du dig glad/nöjd? (gradera 1-6)
  - När chefen uppmärksammar mig
  - När arbetskamraterna uppmärksammar mig
  - När kunden ger mig beröm
  - När jag jobbar med kvalificerad arbetsuppgift
  - När jag får min bonus utbetalt
  - När jag får arbeta självständigt

2. Vilka är de bästa sätten att öka din motivation?

3. Hur ökar motivationen i ditt arbete med belöningsystemet?

Lite Mycket  
|-----|

- Om motivationen ökar känner du att du arbetar extra för mer pengar/själva bonusen eller för att själva arbetet blir roligare och mer engagerande.? Svara kortfattat

4. Har införandet av incitamentprogrammet förändrat din syn på vad som är viktigt för dig? Om ja, motivera!

5. Känner du till lönesystemet? (Ringa in ditt svar)

Ja

Nej

6. Känner du till bankens bonussystem? (Ringa in ditt svar)

Ja

Nej

7. Vilka är de största för – och nackdelar med incitamentprogrammet enligt dig?

8. Finns det sätt att kringgå systemet för att uppnå bättre resultat? (Ringa in ditt svar)

Ja

Nej

9. Hur känner du att du kan påverka din lön?

Mycket

Lite

|\_\_\_\_\_|

10. Hur känner du att du kan påverka din bonuslön?

Lite

Mycket

|\_\_\_\_\_|

11. Vad anser du om individuell bonus lön?

Dåligt

Bra

---

12. Måste bonuslön finnas? (Ringa in ditt svar)

Ja

Nej

13. Skulle du göra samma jobb för enbart din lön?  
(Ringa in ditt svar samt motivera!)

Ja

Nej

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

14. Om det fanns sätt att manipulera systemet, skulle du göra det, för att uppnå bättre resultat för dig själv? (vid individuell belöning). (Ringa in ditt svar)

Ja

Nej

15. Vilka problem anser du finns med gruppanpassat incitamentprogram?

a. Lättare eller svårare för en nyanställd att komma in i gruppen?

Svårt Lätt  
|\_\_\_\_\_|

b. Om belöningen inte delas ut, söks en person som "syndabock" på grund av detta?  
(Ringa in ditt svar)

Ja Nej

c. Hur påverkas stämningen mellan de olika kontoren?

Dåligt Bra  
|\_\_\_\_\_|

Om du önskar lägga till något, vänligen skriv nedan.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

16. Finns det arbetsuppgifter som blir lidande för att de inte är belöningsgrundande? Om ja, vilka?

17. Idag har ni inte individuell bonuslön, hur tror du att du skulle påverkas om ni hade detta?(Gradera 1-5)

- ( ) Inte alls
- ( ) Jobba "hårdare" (produktivt) för att uppnå resultat
- ( ) Jobba längre dagar

- Sälja fler produkter
- Bortse från kundbehov

18. Hur tror du gruppen skulle reagera?(1-5)

- Mer inbördes strid
- Var och en sköter sitt
- Bättre sammanhållning
- Sämre sammanhållning
- Mindre prestationsångest inför gruppen

19. Hur tror du kunden skulle uppleva?

a. Service?

Dåligt

Bra

|\_\_\_\_\_|

b. Proaktivitet?

Dålig

Bra

|\_\_\_\_\_|

c. Tillgänglighet?

Dåligt

Bra

|\_\_\_\_\_|

d. Okomplicerat?

Lite

Mycket

|\_\_\_\_\_|

20. Vilket är bäst bonus enligt dig? (ringa in ditt svar)

- a. Region
- b. Kontor
- c. Rörelseområde

## Högskolan i Borås

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. Högskolans textila utbildningar har dock sitt ursprung redan i den Tekniska Väfskolan från 1866.

Idag är Högskolan i Borås en nationell högskola med studenter från hela landet. Högskolan i Borås ger utbildningar inom följande ämnesområden; biblioteks- och informationsvetenskap, textil, teknik, barn- och ungdomspedagogik samt data/informatik och ekonomi.

Forskning och utvecklingsarbete är en expanderande del av högskolans verksamhet. En viktig del i detta arbete är en nära samverkan med företag, statliga myndigheter och kommuner både i Sverige och utomlands.

## Institutionen för data- och affärsvetenskap

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger utbildningar inom följande två områden: ekonomi och informatik. Samverkan mellan institutionens ämnen har lett till unika utbildningsprogram, i första hand magisterutbildningar som bygger på ämneskombinationen informatik och företagsekonomi.

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger följande utbildningar:  
Civilekonomutbildning 120/160 poäng,  
Dataekonomutbildning 120/160 poäng,  
Systemarkitektur-utbildning 120/160 poäng,  
Systemvetarutbildning 120/160 poäng,  
Fastighetsmäklarutbildning 80 poäng,  
Event Management 80 poäng,  
Magisterutbildning i entreprenörsskap och affärsdesign,  
Magisterutbildning i direktmarknadsföring 121-160 poäng  
Kandidat-/magister-utbildning i företagsekonomi 81-120/160 poäng samt  
Kandidat-/magister-utbildning i informatik 81-120/160 poäng

Därutöver erbjuder institutionen fristående kurser ekonomi, juridik och informatik.

### För mer information:

Högskolan i Borås  
501 90 Borås  
Tel 033-435 40 00  
Fax 033-435 40 03  
E-post: [Info@hb.se](mailto:Info@hb.se)  
Internet: <http://www.hb.se>