

EXAMENSARBETE

Individuellt belöningsssystem kontra kollektivt vinstdelningssystem

En kvalitativ studie av anställdas motivation

JOHAN EURENIUS
MAGNUS LUNDH

Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar

EKONOMPROGRAMMET • C-NIVÅ

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Ekonomistyrning

SAMMANFATTNING

Företag vill genom belöningar skapa motivation hos anställda så att de utför sina arbetsuppgifter bättre. Den här uppsatsen behandlar två belöningsystem som inte belönar på likartade sätt. Avsikten med detta har varit att jämföra dessa belöningsystem och försöka förklara vad som skiljer dem åt när det gäller att motivera de anställda. De undersökningsobjekt som valts är Handelsbankens vinstandelsstiftelse Oktogonen, som är ett kollektivt vinstdelningssystem där alla anställda får en lika stor del av vinsten, samt Telia kundtjänsts individuella prestationsbaserade belöningsystem. Intervjuer skedde med en person i ledningen och med en anställd på vardera företag. De slutsatser som drogs var att det individuella belöningsystemet motiverar den anställda till en högre grad än det kollektiva vinstdelningssystemet. Detta beroende på att det är en starkare koppling mellan individuell prestation och belöning i det individuella belöningsystemet och även beroende på att den anställda erhåller belöningen långt senare i ett vinstdelningssystem än i ett individuellt belöningsystem.

ABSTRACT

Companies use rewards in order to motivate employees to perform better in their work-assignments. This thesis describes two reward systems that do not reward in a similar way. The purpose has been to compare these reward systems and try to explain the difference between the two systems when it comes to motivating employees. The objects that were chosen for the study were the profit-sharing system Oktogonen, at Handelsbanken, which is a collective profit-sharing system in which all employees receive an equal share of the profits, and also the individual performance-based reward system at Telia customer-service. Interviews were carried out with one person in management and one employee in each company. One conclusion that was drawn was that the individual performance-based reward system motivates the employee to a higher extent than the collective profit-sharing system. The reason for this is a stronger connection between individual performance and reward in the individual performance-based reward system, and also because the employee receives the reward much later in a profit-sharing system than in an individual reward system.

1. INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund och problemdiskussion.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsningar.....	2
2. METOD	3
2.1 Vetenskapligt angreppssätt	3
2.2 Val av företag.....	4
2.3 Datainsamlingsmetod.....	4
2.3.1 Litteraturstudier.....	4
2.3.2 Empiriska studier	4
2.4 Studiens trovärdighet	5
2.4.1 Validitet.....	5
2.4.2 Reliabilitet.....	5
3. TEORI.....	6
3.1 Målstyrning.....	6
3.2 Motivation.....	7
3.2.1 Motivationsteorier.....	7
3.2.2 Inre motivation.....	8
3.3 Belöningar.....	9
3.3.1 Att styra med belöning.....	9
3.3.2 Att utforma belöningsystem	9
3.3.3 Lön	10
3.3.4 Andra former av belöning.....	10
3.3.5 Belöningsystemets tio budord	11
3.4 Individuellt prestationsbaserat belöningsystem.....	12
3.4.1 Utformning.....	12
3.4.2 Belöningsystemets för- och nackdelar	12
3.5 Vinstdelningssystem	13
3.5.1 Utformning.....	13
3.5.2 Belöningsystemets för- och nackdelar	14
4. EMPIRI.....	15
4.1 Handelsbanken.....	15
4.1.1 Företagspresentation	15
4.1.2 Företagspolitik och företagskultur	15
4.1.3 Vinstandelsstiftelsen Oktogonen	16
4.1.4 Intervju med Anna Niklasson	16
4.1.5 Intervju med Ann-Sofie Kärrman	18
4.2 Telia	19
4.2.1 Företagspresentation	19
4.2.2 Företagspolitik och företagskultur	20
4.2.3 Telias Belöningsystem på kundtjänstavdelningen	20
4.2.4 Intervju med Ulf Landström	20
4.2.5 Intervju med Peter Näslund	22
5. ANALYS	23

5.1 Handelsbankens Belöningssystem ur Niklassons perspektiv	23
5.2 Handelsbankens Belöningssystem ur Kärrmans perspektiv	23
5.3 Telias Belöningssystem ur Landströms perspektiv.....	25
5.4 Telias Belöningssystem ur Näslunds perspektiv.....	26
6. SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	28
6.1 Slutsatser	28
6.2 Förslag till fortsatt forskning	29
REFERENSLISTA	30

- Bilaga 1 Intervjuguide till Anna Niklasson på Handelsbanken
- Bilaga 2 Intervjuguide till Ann-Sofie Kärrman på Handelsbanken
- Bilaga 3 Intervjuguide till Ulf Landström på Telia
- Bilaga 4 Intervjuguide till Peter Näslund på Telia

1. INLEDNING

I detta kapitel presenteras bakgrunden till undersökningsområdet och den problemdiskussion som mynnar ut till syftet med studien. Avslutningsvis redovisas de avgränsningar som gjorts i studien samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Utvecklingen på arbetsmarknaden mot självständigare och friare relationer, till exempel i form av korttidsanställningar, uppdrag och egenföretagande, vilket innebär starkare betoning av kompetens och resultat. Det blir nödvändigt att belöna kompetens och prestation (Palm, 2000). Om vi kan lära oss att på ett medvetet sätt använda belöningar för att stimulera de rätta handlingarna ökar både organisationens effektivitet och de enskilda medlemmarnas motivation och arbetstillfredsställelse (Svensson 2001). Belöningsystemen har kommit för att stanna. Att erbjuda väl fungerande belöningsystem är av stor strategisk betydelse. Nyckeln till framgång är att skapa rätt belöningsystem där målen individuellt och kollektivt utarbetats för varje företags unika situation och där målen och medlen på ett tydligt sätt förstås och uppskattas av dem som berörs (Smitt, 2002). Anställda har personliga mål liksom organisationella mål. Det centrala problemet är att förmå de personliga målen att sträva i samma riktning som de organisationella målen (Anthony & Govindarajan, 2001).

Avsikten med belöningsystem är (oavsett hur de utformas) att påverka dem som belönas. Företaget vill genom belöningen skapa motivation bland de anställda att utföra sina uppgifter bättre, så att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt (Smitt, 2002). Motivationen ökar om arbetet ger möjlighet till personlig utveckling, förväntningarna är tydliga, erkännande ges när målen uppnås och om ansvar och befogenheter hänger ihop (Svensson 1997). När det gemensamma målet är oklart, när resurserna brister, när feedback uteblir, då saknas ofta även motivation (Alsrup, 2001). Förmågan hos styrelsen och ledningen att utforma ett effektivt belöningsystem, där prestationer kopplas till företagets mål, är avgörande. Om de anställdas beteende och engagemang inte påverkas, är belöningsystemet misslyckat. Företagets kostnader ökar utan att något presterats i gengäld (Smitt, 2002).

Belöningsystem brukar ofta delas in i två genrer; vinstdelningssystem och individuella system. Vinstdelningssystemet är ett kollektivt belöningsystem där alla medarbetarna delar lika på belöningen oavsett insats. Vanligen sker detta som en årlig bonus där medarbetarna får dela på en del av vinsten. Det individuella systemet bygger på individuella bedömningar av den enskildes prestation. (Svensson, 2001)

Grundtanken med vinstdelningssystem är att de anställda och arbetsgivaren ska dela på det värde en resultatförbättring innebär. I en verksamhet som bygger på "köp-sälj förhållande" kan en vinst uppkomma om intäkterna ökar mer än kostnaderna. Syftet med att införa vinstdelningssystem är att uppnå en effektivare och bättre verksamhet. Personal ska stimuleras till bättre arbetsinsatser och erhålla en belöning/resultatpremie vid

förbättrat arbetsresultat (Svensson, 1997). Ett exempel på ett fungerande vinstdelningssystem är Handelsbankens vinstandelsstiftelse ”Oktogonen”. Pengarna kommer all Handelsbankspersonal tillgodo. Systemet uppfattas som rättvist och är lätt att förstå. Varje anställd får en lika stor del av det avsatta beloppet till stiftelsen och systemet omfattar samtliga medarbetare i Norden. Utbetalning kan ske när medarbetaren nått 60 års ålder (Isaksson, 2003).

Det individuella belöningsystemet kan sägas vara en förlängning av vinstdelningssystemet där utvärderingen sker på en djupare nivå och där kopplingen är starkare till lön. Säljare kåren är ett bra exempel på detta där utvärderingen är enskild och där säljaren mer ser belöningen som lön än bonus. (Svensson, 2001)

Vinstdelningssystemet och det individuella belöningsystemet påverkar medarbetarna i en organisation på olika sätt. Systemen frambringar olika typer av fördelar och nackdelar i organisationen. Valet av system bör byggas på grundval av dessa fördelar och nackdelar för att de på bästa sätt skall passa den marknadssituation, organisation, strategi som företaget arbetar inom. (Smitt, 2002)

Det är med andra ord viktigt att veta hur olika belöningsystem påverkar motivationen hos de anställda. Detta leder fram till följande två frågeställningar: Hur påverkar respektive belöningsystem (vinstdelningssystem och individuella belöningsystem) motivationen hos de anställda? Finns det skillnader i ledningens perspektiv på hur belöningsystemen inverkar på dem anställdas motivation jämfört med dem anställdas perspektiv på hur belöningsystemen inverkar på motivationen?

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att beskriva två olika belöningsystem och förklara vad som kan skilja dem åt vad gäller påverkan på motivationen hos de anställda. Detta sker genom en studie av två företag där det ena använder sig av ett individuellt prestationsbaserat belöningsystem och det andra ett vinstdelningssystem.

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att endast undersöka två svenska företag där det ena använder sig av ett individuellt prestationsbaserat belöningsystem och det andra ett kollektivt vinstdelningssystem. Detta har främst gjorts med hänsyn till den begränsade tidsramen för studien och dels därför att motivation är ett mycket komplext område som kräver en djup förståelse för respektive företag. Undersökningen har vidare avgränsats till att endast hantera respektive belöningsystems påverkan på personalens motivation.

2. METOD

I detta kapitel beskrivs valet av vetenskapligt angreppssätt, val av företag och den datainsamlingsmetod som använts. Avslutningsvis diskuteras de val av metod som gjorts.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Denna studie bygger på ett aktörssynsätt med ett analytiskt inslag. När sociala system studeras är studier av människor, människors handlingar, motiven bakom mänskliga handlingar och beslut, av grundläggande betydelse. För att förstå ett socialt system är det därför nödvändigt att förstå de aktörer, personer i olika roller, som finns inom systemet. Kort sagt; verkligheten och problemen måste förstås utifrån hur systemens aktörer uppfattar situationen (Lundahl & Skärvad, 1999).

I en deduktiv slutledning dras från allmänna principer slutsatser om enskilda företeelser. Om man exempelvis med teorin som utgångspunkt gör ett antagande om hur relationen mellan olika fenomen i verkligheten skall vara har en deduktion gjorts. En rådgivare som tar olika teorier som grund för sina rekommendationer arbetar deduktivt (Patel & Tebelius, 1987). Inom samhällsvetenskapen är det framförallt två angreppssätt som är frekvent använda, det induktiva och det deduktiva angreppssättet. Denna studie utgår främst från ett deduktivt angreppssätt, i den meningen att studien bygger på befintliga teorier som utgångspunkt och att verkligheten analyseras utifrån dessa teorier.

Styrkan med kvalitativa studier är att de ger en god förståelse för totalsituationen och därigenom en bra helhetsbild av de aspekter som studeras (Holme & Solvang, 1997). Den empiriska undersökningen baserar sig på ett kvalitativt angreppssätt. Valet av kvalitativ metod motiveras med att vi anser att den metoden lämpar sig bättre, då vi avser att undersöka ett komplext ämnesområde där många faktorer påverkar resultatet. Vi menar att ett kvalitativt angreppssätt är att föredra då det finns en stor mängd faktorer att ta hänsyn till för att kunna urskilja belöningsystemens påverkan på de anställdas motivation. Mot bakgrund av detta anser vi att det är mer lämpligt att studera ett fåtal företag på djupet för att därigenom kunna beskriva hur belöningsystemen påverkar motivationen.

Fallstudie eller fallundersökning är beteckningen på utredningar som undersöker ett existerande fenomen till exempel en händelse, en person, ett skeende eller en social grupp. Genom att koncentrera oss på ett fåtal fall strävar vi att genom denna ansats noga belysa samspelet mellan viktiga faktorer som kännetecknar det aktuella fenomenet (Merriam, 1994). Eftersom avsikten med denna uppsats är att analysera skillnaderna i motivation hos anställda på företag med olika typer av belöningsssystem, har vi valt att göra en undersökning av fallstudieliknande karaktär. En djupundersökning är lämplig för att erhålla en heltäckande bild av problemet. Det ger oss möjlighet att studera och ta hänsyn till det sammanhang som problemet finns inom, det vill säga hur fallföretaget som helhet fungerar. Vi menar att detta ger en större förståelse för komplexiteten i problemet, vilket i förlängningen innebär att de slutsatser som dragits blir mer verklighetstroga.

Detta är i synnerhet viktigt i denna studie då motivation hos anställda är väldigt komplext och påverkas av en mängd omständigheter.

2.2 Val av företag

Det första kriteriet vid valet av undersökningsföretag var att det skulle vara två företag där det ena använder sig av ett vinstdelningssystem och det andra ett individuellt prestationsbaserat belöningsystem. Under studiens inledningsfas kom vi i kontakt med en hel del litteratur som berörde Handelsbankens vinstdelningsprogram oktogonen. Vi intresserade oss därför för Handelsbankens vinstdelningsprogram, som enligt många anses vara väldigt lyckat (Smitt, 2001, Isaksson, 2003). Det andra företaget som valdes var Telia, som använder sig av ett individuellt belöningsystem. Telia är ett företag som precis som Handelsbanken har en lång tradition inom sin bransch och med lång erfarenhet från sitt belöningsystem. Både anställda och ledning har jobbat med belöningsystemet under en längre period och kan därför förväntas vara väl insatta i belöningsystemet.

2.3 Datainsamlingsmetod

2.3.1 Litteraturstudier

För att uppfylla syftet med uppsatsen genomfördes en inledande litteraturstudie för att öka kunskapen och förståelsen för problemområdet. I sökandet efter information inom området användes Altavista samt olika databaser tillgängliga på Luleå Universitetsbibliotek hemsida. Främst användes Emerald, Lucia och Libris. De sökord som användes var bonus, belöningsystem, vinstdelningssystem, vinstdelning, motivation, profit-sharing, gratifikation och strategic reward system.

2.3.2 Empiriska studier

Den empiriska datainsamlingen skedde med hjälp av personintervjuer som metod. Valet av personintervjuer kommer av att det är viktigt att kunna ställa öppna frågor av diskussionskaraktär till ledning och personal för att kunna ta del av deras erfarenhet. Dessutom gör det att det blir möjligt att förtydliga frågeställningar samt att omedelbart följa upp de svar som ges för att få kompletterande information och förklaringar. De personliga intervjuerna är genomförda utifrån en i förväg upprättad intervjuguide (*se bilaga 1-4*), detta för att få till stånd en bra dialog med respondenten samt för att utnyttja intervjutiden så effektivt som möjligt. Det centrala med frågorna i undersökningen är enligt vårt synsätt att fånga respondenternas olika åsikter och attityder gentemot belöning och motivation, samtidigt som intervjuguiden är kopplad till den teoretiska bakgrunden som studien utgår ifrån.

Två intervjuer genomfördes på respektive företag. En anställd och en person ur ledningen hos respektive företag valdes ut. De personer som valdes till att delta i studien valdes utifrån kravet att de skulle ha tillräcklig kunskap och erfarenhet för att svara på de frågor

som ställdes. På Handelsbanken valdes en anställd med 13 års arbetslivserfarenhet i företaget, den anställde hade förutom sin gedigna arbetslivserfarenhet på Handelsbanken också erfarenhet från arbete på andra kontor inom Handelsbanken. Ur ledningen valdes företagets privatmarknadschef, Anna Niklasson, som har tolv års erfarenhet av att jobba på Handelsbanken varav tre av dessa är på den nuvarande befattningen. Hon sitter även i ledningsgruppen för det lokala kontoret. På Telia valdes en anställd med två års erfarenhet som medarbetare på kundtjänsten. Arbetsuppgifterna bestod i huvudsak av försäljning och support. Den anställde räknas som en av de bästa säljarna på Telias lokala kontor. Ur ledningen valdes chefen för privatkundtjänsten, Ulf Landström som respondent. Han har 16 års erfarenhet från Telias verksamhet varav tio månader som chef för privatkundtjänsten. Landström leder i sin dagliga verksamhet cirka 90 stycken medarbetare.

2.4 Studiens trovärdighet

2.4.1 Validitet

Validitet innebär att undersökningen verkligen är ett mått på den egenskap man avser att mäta. Validitet är det viktigaste kravet på ett mätinstrument. Om instrumentet inte mäter det som avses spelar det mindre roll om själva mätningen är väl genomförd. Något som kan minska validiteten är om respondenterna inte svarar sanningsenligt på frågorna som är känsliga (Eriksson & Widersheim, 1999). En förstudie genomfördes, där intervjuguiderna testades för att se om frågorna hade den avsedda effekt som förväntades i enlighet med syftet. Intervjuerna spelades in med en bandspelare, detta för att inte vara beroende av enbart anteckningar vid sammanställningen samt för att möjliggöra användandet av citat.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag. En annan term för reliabilitet är pålitlighet. Om reliabiliteten är hög ska man få samma resultat även om undersökningen görs vid ett annat tillfälle, på ett annat urval och av andra personer (Eriksson & Widersheim, 1999). Utformningen av intervjuguiderna skedde på ett sådant sätt att likartade frågor ställdes i undersökningen. Det gjordes för att säkerställa att respondenterna uppfattade frågorna på det sätt som var tänkt. Vidare kunde fördelen med att vara personligen närvarande vid intervjuerna utnyttjas, att iaktta respondentens kroppsspråk och reaktion vid frågeställningar under intervjun är viktigt för att fånga så trovärdiga uppgifter som möjligt (Eriksson & Widersheim, 1999). Reliabiliteten kan också påverkas av intervjuareffekten. Respondenterna kan influeras av intervjuaren och vinkla svaren på ett icke tillförlitligt sätt (Eriksson & Widersheim, 1999). Detta hoppas vi att vi förebyggde genom att frågorna skickades ut i förväg så att respondenterna fick möjlighet att studera dessa innan intervjuerna ägde rum.

3. TEORI

Detta kapitel syftar till att skapa en teoretisk förförståelse till vårt undersökningsområde. Teorierna som presenteras här är avsedda att fungera som verktyg och utgöra underlag för kommande analys. Vår referensram inleds med teorier av mer generell karaktär för att sedan övergå till mer specifika teorier inom området.

3.1 Målstyrning

Syftet med att styra en verksamhet anses ofta vara att uppnå ett eller flera mål, vilket ska ske så effektivt som möjligt (Söderholm, 1998). För att ett företag ska kunna drivas effektivt och även på sikt överleva måste de anställda arbeta på ett sätt som är i linje med företagets bästa. Företagets visioner, mål och strategier måste göras intressanta och betydelsefulla för de anställda på alla nivåer och avdelningar så att de vill arbeta mot dessa (Anthony & Govindarajan, 2001).

Målen måste vara meningsfulla och beskriva ett väsentligt resultat för organisationen/verksamheten/människan. Målen ska ge mening åt arbetet i organisationen. De ska visa i vilken riktning organisationen och därmed medarbetarna ska arbeta. Målen ska också innebära en utmaning det vill säga sporra till utveckling av den personliga kompetensen (Svensson, 1997). Att ett företag ska styras mot mål förefaller självklart hos många. Det anses bättre att alla strävar åt samma håll än att var och en arbetar mot sina mål (Söderholm, 1998).

En teori som beskriver hur belöningar kan fungera som motivationshöjande verktyg är mål teorin. Enligt den blir individer motiverade av att ha ett mål utstakat och därför är den prestation som ska nås formulerad i ett specifikt mål. Ett mål ger individen en känsla av att hans eller hennes arbete fyller ett syfte samtidigt som det ger en uppfattning om i vilken riktning företaget är på väg. Målen influerar handlingarna och ligger till grund för hur väl individen presterar. (Locke och Latham, 1996)

Målet måste sättas på en nivå som är rimligt att nå för individen. Högre och svårare mål minskar känslan av möjlighet till måluppfyllelse och därmed minskar motivationen. De bästa målen är de som upplevs svåra, men samtidigt möjliga att uppnå, eftersom de gör arbetet till en utmaning och därmed leder till ökade arbetsinsatser. (Bergqvist, 1994)

De anställda måste både förstå och känna för organisationens övergripande mål, det ska kännas rätt att "uppföra sig" för dessa (Palm, 2000). Att sätta upp mål är att sticka ut hakan. Det går att bedöma resultaten i förhållande till målen. Andra kan se om du har lyckats eller misslyckats. För en del människor kan det därför vara mer lockande att slippa målen. Deras insatser kan då inte värderas. Det kan vara bekvämt att först se vilka resultat som uppnås och sedan säga att det var precis de resultaten som var tänkta från början. Att sätta upp mål är att ställa tydliga krav (Svensson, 2001).

Ett syfte med målstyrning är att motivera de underställda cheferna i en organisation till att utföra ett bra arbete. Dels underlättar målstyrning en decentralisering vilket förbättrar motivationen, men målstyrning i sig påverkar också motivationen positivt. (Söderholm, 1998)

Så långt som möjligt bör mål sättas för varje anställd i en dialog mellan chef och närmaste medarbetare. Mål är ofta en blandning av kvantitativa och kvalitativa mål. Exempel på kvalitativa faktorer är kreativitet, lojalitet, kvalitet och förmåga att förutse förändringsbehov som kan vara till nytta för verksamheten. Chefens uppgift är att göra en helhetsbedömning av hur varje anställds prestation bidrar till att de uppsatta målen uppfylls. (Smitt, 2002)

3.2 Motivation

3.2.1 Motivationsteorier

Motivation är enligt Nationalencyklopedins ordlista ett ”inre behov som ligger bakom ett visst (potentiellt) beteende”. Vanligen skiljs primär och sekundär motivation åt, den förra antas vara biologiskt betingad, medan den andra är ett resultat av social och kulturell inläring. Primära motivationsprocesser avser behov som måste tillfredsställas för att säkra individens och artens över- och fortlevnad. (Alsrup, 2001)

Abraham Maslows behovspyramid tydliggör individens strävan mot personlig utveckling och självförverkligande. Teorin bygger på en behovshierarki, där behoven delas in i fem nivåer. När en nivå är tillfredsställd är den inte längre en motivator, personen motiveras då istället av nästa nivå i behovspyramiden. Ju högre upp i hierarkin behovet befinner sig, desto senare i en människas utveckling dyker det upp och desto lättare är det att undertrycka eller helt ignorera hävdar Maslow. Han menar att så snart basbehov som mat, dryck och trygghet är tillfredsställda, är det möjligt för människor att växa och nå oöverträffade nivåer av tillfredsställelse såväl som prestationsförmåga. Maslow menar dock att det inte bara handlar om att nå toppen av behovshierarkin. (Alsrup, 2001).

En av de mest accepterade motivationsteorierna är Victor Vrooms förväntningsteori. Den utgår från att människans beteende styrs av förväntningar om att en ansträngning ska leda till ett önskat utfall. I mer praktiska termer säger förväntningsteorin att en anställd kommer att bli motiverad att utföra en större ansträngning i arbetet när han/hon tror att ansträngningen kommer att leda till en bra belöning och att belöningen kommer att tillfredsställa den anställdes personliga mål. Teorin fokuserar på tre variabler:

- *Kopplingen mellan ansträngning och prestation*; den uppfattade sannolikheten att individens ansträngning leder till prestation.
- *Sambandet mellan prestation och belöning*; till den grad individen tror att om han/hon presterar till en viss nivå kommer det att leda till ett önskat resultat.

- *Sambandet mellan belöning och individens personliga mål*; till den grad en organisations belöningar tillfredsställer en individs personliga mål eller behov och hur attraktiv den potentiella belöningen är för individen.

Förväntningsteorin hjälper till med att förklara varför många arbetare inte är motiverade i deras arbete och inte utför en större ansträngning än vad som behövs för att klara arbetet. (Robbins, 2003)

3.2.2 Inre motivation

Hur motiveras personalen på rätt sätt? Per Arvidsson, doktorand i ekonomi på Handelshögskolan i Stockholm framhåller den inre motivationens betydelse. Inre belöningar är arbetstillfredsställelse och bra utvecklingsmöjligheter. Yttre belöningar är något som tillförs utifrån, exempelvis genom bonus. (Isaksson, 2003)

En förutsättning för att den inre motivationen ska leda åt rätt håll är att företagsledningen har utvecklat en tydlig affärsidé, övergripande mål och förmedlat dessa till de anställda samt att cheferna själva har en inre motivation. Människor har också ett grundläggande behov av uppskattning och att bli sedda. För att de anställda ska känna den rätta inre motivationen, är det viktigt att chefer och företagsledning uppmärksammar varje enskild anställds personliga utveckling, insatser och resultat. (Palm, 2000)

Stimulerande och meningsfulla arbetsuppgifter, social gemenskap och kamratskap, känslan av att vara till nytta och glädje för andra, är viktigt för oss alla. Motivationen ökar om arbetet dessutom ger möjlighet till personlig utveckling och att ett erkännande ges när målen uppnåts. (Svensson, 1997)

Att ge beröm, uppskattning och saklig kritik är en av chefernas viktigaste uppgifter. Beröm bör dessutom ges så öppet som möjligt i företaget. När någon gjort något bra och fått belöning för detta, till exempel en extra lönehöjning, ett engångsbelopp, en semesterresa eller liknande bör företagsledning och chefer tydligt tala om det för de anställda och framförallt varför. Utan att synliggöra sådana insatser och belöningar går företaget miste om en mycket stor del av den affärsstödande lönebildningens motivationsskapande kraft. (Palm, 2000)

Att visa uppskattning och berömma de anställda är ett av de bästa sätten att höja arbetsmoralen utan att det kostar ett öre. Det kan exempelvis göras genom att regelbundet tacka de anställda och se till att de som gjort något utöver det vanliga får erkännande för det inför sin grupp eller avdelning. Experterna är eniga om att man på så sätt bygger upp en stark lojalitet mot företaget hos de anställda och skapar ett större intresse för vad som sker på arbetsplatsen. Om folk känner att företagsledningen inte tycker att det de gör är viktigt sänker det stämningen och arbetsmoralen. Den stämpeln är svår att få bort. Andra sätt att visa uppskattning som inte kostar är tackbrev, komplimanger, prisutdelningar, omnämnande i personaltidningar och annan interninformation. Små saker som biobiljetter, presentkort eller blommor kostar inte så mycket. (Dewoe, 2001)

Den som känner stor tillfredsställelse i sitt arbete blir motiverad att göra ett ännu bättre arbete och effektiviteten ökar. Ett bra belöningsystem leder till ett positivt samband, men det är naturligtvis också så att ett dåligt belöningsystem kan ge ett negativt samband. (Svensson, 2001)

3.3 Belöningar

3.3.1 Att styra med belöning

Ett sätt att styra anställda kan vara med hjälp av belöningar. Belöningar kan vara av skiftande slag: materiella och immateriella, individuella och kollektiva, omedelbara eller långsiktiga. De kan vara femhundra kronor mer i lönekuvertet, medalj efter tjugo års tjänst, en klapp på axeln, en blomma, nya arbetsuppgifter, beröm från chefen. Det finns ett belöningsystem i alla organisationer. Det kan vara medvetet eller omedvetet, genomtänkt eller ogenomtänkt, systematiskt eller osystematiskt. De har ofta växt fram successivt och bygger på tradition. De bygger på organisationens kultur; vissa handlingar premieras, andra bestraffas, åter andra passerar utan reaktioner. (Svensson, 2001)

När belöningsystemet har förankrats och implementerats är det viktigt med en återkoppling av systemet över tiden, annars kan engagemanget avta under det ibland långa tidsspännet mellan det att systemet introduceras och att belöningen kommer de anställda till del. Motiven för belöningen och inte minst vad företaget vill ha för motprestationer måste upprepas och förankras. Det är viktigt att de anställda ser sambandet mellan den egna prestationen och företagets resultat samt kopplingen till marknadens och aktieägarnas förtroende för företaget. Vanligtvis är belöningsystem mest effektiva om de har en koppling till den enskildes prestationer och sätt att arbeta och inte enbart till ett större kollektiv. (Smitt, 2002)

3.3.2 Att utforma belöningsystem

Ett belöningsystem som skickar tydliga signaler om vad som kommer att belönas påverkar företagets kultur. Avsikten är att skapa ett gemensamt mål för företagets utveckling och framgång på marknaden. De anställda får ett uttalat intresse att identifiera sig med och tänka på vad som är bra för företaget. Det är inte bara företagets önskemål om de anställdas prestationer som påverkar kulturen. Det gäller i minst lika hög grad utfallet. Om belöningen står i rimlig proportion till den enskildes prestationer blir företagskulturen bättre. Ett system som uppfattas som felaktigt eller orättvist motverkar däremot sitt syfte. Belöningsystemet är ett viktigt instrument för att skapa eller förstärka en vi-anda i företaget. Systemet måste utgöra en del av kulturen i företaget. (Smitt, 2002)

En viktig fråga när ett belöningsystem införs är vilka som ska omfattas. Ju färre som berörs, desto större krav ställs på budskapet från styrelse och ledning. I det fallet endast en mindre krets berörs av ett nytt belöningsystem, är det vanligt att informationen är mycket begränsad utanför den kretsen. Det brukar vara ett misstag. I längden är det bättre att företaget är tydligt när det gäller att klargöra motiven för systemet, att tala om vilka

prestationer som kommer att belönas och varför vissa anställda berörs av systemet medan andra inte gör det. Det är inte bara internt som bilden av företaget påverkas. Ett viktigt skäl att införa ett belöningsystem är ofta att förbättra rekryteringen av nya medarbetare. Även bland andra externa intressenter än potentiella anställda kan kommunikationen kring belöningsystemet öka bolagets anseende. (Smitt, 2002)

3.3.3 Lön

Lönen är en viktig del i belöningsystemet. Många företag möter idag medarbetarnas löneanspråk genom att erbjuda flexibla lönesystem, som är utformade för att motivera och belöna de anställda. Syftet med sådana lönesystem är att koppla ersättningen till medarbetarnas arbetsinsats och företagets resultat (Smitt, 2002). Lön uppfattas inte som en belöning utan som en självklarhet. Lönen är det tydligaste uttrycket för arbetsgivarens värdering av arbetet. För de flesta är den det viktigaste uttrycksmedlet (Svensson, 2001)

Vad som uppfattas som en rättvis lön är alltid en fråga om värderingar. Ifall anställningens längd är den viktigaste faktorn vid lönesättning går det alltid att beräkna antalet anställningsår och sätta lön därefter. Då uppfattas det som rättvist att den som varit anställd längre tid har högre lön oavsett arbetets innehåll eller prestation. Men ifall arbetsresultatet ska påverka lönen uppfattas det som rättvist att den som gör ett bättre jobb har en högre lön. För att kunna bedöma om någon utfört ett bättre arbete måste en chef därför vara systematisk. När det arbetas med lönebildning är det väsentligt att definiera vilka faktorer som utgör grunden för lönesättningen. Otydlighet väcker enbart misstänksamhet (Lantz, 1995). Lönerna utgör i många företag en dominerande del av dess sammanlagda kostnader. Företagsledningen måste naturligtvis ha kontroll över denna kostnad. Lön kan emellertid inte bara ses som en kostnad. Den måste också ses som ett belöningsinstrument (Palm, 2000).

3.3.4 Andra former av belöning

Även om lönen är den tydligaste och mest grundläggande värderingen finns det andra uttryck för värdering av de dagliga arbetsinsatserna som i många fall påverkar oss mer. Det är viktigt att lyfta fram dem i ljuset och skärskåda på vilket sätt de påverkar vårt beteende. Om vi kan lära oss att på ett medvetet sätt använda belöningar för att stimulera de rätta handlingarna ökar både organisationens effektivitet och de enskilda medlemmarnas motivation och arbetstillfredsställelse (Svensson, 2001).

Det finns naturligtvis andra former av belöningar än ren lön. För en del anställda kan fri arbetstid, där det är möjligt, vara mycket viktigt. För andra kan fri bil och fri parkering vara betydelsefullt. Naturaförmåner, pensionsförmåner och fria arbetstider passar emellertid mer ihop med den anställdes funktion i företaget, allmänna kompetens, arbetsuppgifter, och anställningsförhållanden än med de rena verksamhetsresultaten. Det är viktigt att lyfta fram dem i ljuset och skärskåda på vilket sätt de påverkar vårt beteende. Om vi kan lära oss att på ett medvetet sätt använda belöningar för att stimulera

de rätta handlingarna ökar både organisationens effektivitet och de enskilda medlemmarnas motivation och arbetstillfredsställelse. (Svensson, 2001)

Andra former av belöningar som är mer av engångskaraktär kan däremot mycket väl fungera som belöning för goda verksamhetsresultat. I vissa fall kan de fungera bättre än en löneförhöjning. Framförallt kan de vara ett mycket bra komplement till vanlig lönehöjning. Ett stort engångsbelopp eller semesterresa till utlandet med familjen kan till exempel vara ett utmärkt sätt att belöna stort, när det av olika anledningar inte är möjligt att göra det med traditionell lönehöjning. En sådan form av belöning bör hållas upp för de anställda med motiveringar och förklaringar, så att de stimulerar andra till motsvarande insatser. (Palm, 2000)

3.3.5 Belöningssystemets tio budord

1. *Det finns ett belöningssystem i alla organisationer.*

I alla organisationer belönas eller bestraffas de anställda dagligen. De värderingar som styr belöningssystemet är dessvärre ofta otydliga, föga diskuterade och outtalade. Det vi varken ser eller fångar, det bär vi med oss.

2. *Handlingar som belönas blir utförda.*

Vad som sker i en organisation beror på vilka handlingar som belönas. Belöningarna styr vårt beteende. Om andra handlingar ska utföras måste belöningssystemet ändras.

3. *Den viktigaste frågan är: vad är det som ska belönas?*

Belöningssystemet ska på ett medvetet sätt premiera handlingar som leder till för organisationen nödvändiga resultat.

4. *Precisera visioner, mål och prestationskrav på alla nivåer i organisationen och för den enskilde medarbetaren.*

Vi behöver alla en spännande vision att sträva mot. Men vi behöver också veta vilka krav som ställs på oss i det dagliga arbetet. På vilket sätt medverkar den enskildes arbete till att organisationen når sina mål?

5. *Identifiera för varje medarbetare vilket beteende som är nödvändigt för att organisationen ska nå sitt mål.*

I en del av organisationen måste kanske handlingar premieras som inte är eftersträvansvärda i andra. Det nödvändiga beteendet förändras också över tiden, i takt med att omvärlden förändras och därmed organisationens förutsättningar.

6. *De anställdas prestationer ska bedömas och mätas på ett sätt som är accepterat.*

Det är viktigt att prestationerna bedöms/mäts ”rättvist” – men en vetenskaplig exakthet är varken möjlig eller önskvärd. Det är bättre med ett system där individen bedöms ”ungefär rätt” än ett som mäter ”exakt, men fel”.

7. *Använd belöningar som uppfattas som belöningar.*

Olika belöningsformer värderas olika av den som får belöningen, av arbetskamraterna och ledningen. Det är viktigt att använda belöningsformer som är accepterade.

8. Rättvisa är det som folk uppfattar som rättvisa.

Endast riksskatteverket och fantasin sätter gränser för vad ett belöningsystem kan innehålla, åtminstone i teorin. I praktiken måste kravet på rättvisa tas hänsyn till. Om ett belöningsystem ska fungera måste det uppfattas som rättvist att belöna prestationer som leder till resultat.

9. Förankra de värderingar som belöningsystemet bygger på i hela organisationen.

Belöningsystemet måste stödja visionen/affärsidén/målen och stämma med organisationens kultur i övrigt. Om belöningarna för vissa grupper eller individer är särskilt iögonfallande, måste de bygga på värderingar som är kända, diskuterade och omfattade även av övrig personal.

10. Utvärdera och anpassa belöningsystemet till ändrade förutsättningar.

Inget belöningsystem är evigt beständigt. Vid olika typer av omvärldsförändringar är det viktigt att anpassa belöningarna till de nya förutsättningarna – och se till att de anställda ändå har möjlighet att nå upp till den tidigare belöningsnivån. (Svensson, 2001)

3.4 Individuellt prestationsbaserat belöningsystem

3.4.1 Utformning

I ett individrelaterat belöningsystem är det den enskilde individens eget resultat som värderas (Palm, 2000). När resultatbaserad lön införs innebär det att verksamhetens målstyrning kopplas till de olika lönekomponenter som valts. Dessutom måste företaget ge en tydlig information till de anställda som förklarar på vilka grunder deras rörliga lönedelar är beräknade. De olika målnivåernas bidrag till det aktuella bonusutrymmet kan givetvis variera, men det är lämpligt att speciellt helhetsresultatet och den individuella prestationen får tydliga genomslag på bonusens storlek. De mål som utfallet ska jämföras mot kan vara av flera olika slag, exempelvis hur väl den anställde lyckats att generera nya kunder till företaget, uppnådd produktionsvolym, försäljningsresultat eller branschindex (Smitt, 2002).

Många företag möter idag medarbetarnas löneanspråk genom att erbjuda flexibla lönesystem, som är utformade för att motivera och belöna de anställda. Syftet med sådana lönesystem är att koppla ersättningen till medarbetarens arbetsinsats och företagets resultat. (Smitt, 2002)

3.4.2 Belöningsystemets för- och nackdelar

Individrelaterade belöningsystem kan lätt leda till suboptimering. Den enskilde ser till sitt eget resultat till förmån för det gemensamma. Å andra sidan stimulerar det den enskilde medarbetaren till att göra sitt yttersta, då just hans eller hennes insatser ger

direkt utslag i lönekuvertet. Ett sätt att motverka de egoistiska riskerna är att låta chefen bedöma och lönesätta medarbetarens osjälviska agerande, t ex när det gäller att stödja arbetskamrater eller att arbeta för ett samlat resultat. Ett annat sätt är att utveckla arbetssätt som i sig motverkar suboptimering och sedan belöna de arbetsinsatser som ligger i linje med detta arbetssätt. Det kan exempelvis vara ett processorienterat arbetssätt med processer som skär över olika enheter. En fördel med att belöna en anställd utifrån individuella prestationer är att problemet med "free-riders" minimeras. (Palm, 2000)

3.5 Vinstdelningssystem

3.5.1 Utformning

Vinstdelning är ett system där vinsten delas med de anställda på ett mer eller mindre kollektivt sätt. Rent individuella bonustillägg räknas inte som vinstdelning. Inte heller ackordsersättningar som bygger på enskilda prestationer eller prestationer inom en begränsad grupp av anställda. Idén med vinstdelning bygger på att alla anställda har del i företagets framgångar. De diskussioner som finns i ett företag med vinstdelning leder vanligtvis på ett indirekt sätt till ökad arbetsglädje och ett bättre resultat. (Lundén, 1995)

Vinstdelningssystem skiljer sig från rörliga belöningsystem genom att det är bolagsstämman som beslutar om hur vinsten i företaget ska disponeras. Vinstdelningssystemet ligger således utanför personalens och de lokala fackliga organisationernas inflytande. En förutsättning för att vinstdelning ska fungera motivationsskapande är att de anställda som omfattas av den har påtagliga möjligheter att påverka vinsten. (Palm, 2000)

Grundidén med en vinstdelning är att företagets vinst är ett resultat av hela personalens insats och att det är svårt, för att inte säga omöjligt, att urskilja vilka medarbetare som har varit mest bidragande till vinsten. En del anställda är aktiva och drivande och verkar utåt. Hit hör försäljare och chefer. Det är lätt att tro att företagets framgångar enbart beror på dem. Men framgången kan även bero på mera tillbakadragna medarbetares insatser. (Lundén, 1995)

Ett bra vinstdelningssystem bör innehålla en ribba. Genom ribban kan företaget alltid behålla tillräckligt med vinstmedel för att hålla soliditeten på en bra nivå. Företaget bör ge en rimlig avkastning innan någon vinstdelning över huvudtaget börjar delas ut. Detta brukar de anställda förstå. Som kompensation kan vinstdelningen ovanför ribban vara progressiv. Ju högre vinstnivå, desto högre procentsats av överskottet delas ut till de anställda. (Lundén, 1995)

3.5.2 Belöningsystemets för- och nackdelar

Vinstdelning kan göra att det blir lättare att motivera folk med autonoma arbetsuppgifter och även leda till att inspirera personalen att dela med sig av viktig information så företagets olika avdelningar strävar åt samma håll. (Kruse, 1996)

Informationen till de anställda måste vara bra så att inte det kommer att ske några orimliga förväntningar hos de anställda. Vinstdelningen skall inte ses som någon extra julklapp eller semesterbidrag, om de uppfattar vinstdelningen som detta kan vinstdelningens positiva effekter försvinna och upplevas negativt. (Lundén, 1996)

Det kan uppstå ett free-rider problem med vinstdelning som innebär att den enskilde anställdes uppgift är så liten att om han inte gör något extra kommer detta inte att märkas i det stora hela. Den anställde hoppas då att alla andra fortsätter med att slita hårt med sitt arbete. I slutändan innebär ett sådant resonemang att alla anställda inte kommer att arbeta hårdare och vinstdelningen kommer att utgå. (Anell, Sandström & Scheutz, 1990)

4. EMPIRI

I detta kapitel redovisas de insamlade data som fångats i de undersökningar som gjorts. Kapitlet inleds med en redovisning av företaget Handelsbanken följt av en redogörelse av de två personintervjuer som har genomförts på företaget. Därefter kommer en redovisning av företaget Telia följt av en redogörelse av de två personintervjuer som har genomförts på företaget.

4.1 Handelsbanken

4.1.1 Företagspresentation

Handelsbanken beskriver sig själv som en nordisk universalbank som tillhandahåller alla slag av banktjänster för såväl företag som privatpersoner. Bankens kärna är det stora kontorsnätet, idag finns det 454 kontor i Sverige. Kontoren har ansvaret för alla kunder inom sitt geografiska område. På kontoret samordnas tjänsterna för varje kund. Vid behov sker detta i ett nära samarbete med Handelsbankens dotterbolag samt regionala och centrala specialister. Handelsbankens grundidé är att alltid utgå från den enskilda kundens behov och förutsätter hos varje medarbetare ett relations och kvalitetsansvar gentemot kunden och en överblick över koncernens tjänsteutbud. (Handelsbankens hemsida, 2003)

Handelsbankens övergripande mål är att ha en högre räntabilitet på eget kapital än ett vägt genomsnitt för övriga börsnoterade nordiska banker. Kvalitén på koncernens tjänster ska leva upp till krävande kunders förväntningar. Handelsbanken har som mål att ha Nordens mest nöjda kunder. Banken ska sträva efter att anställa unga välutbildade medarbetare och utveckla dem inom koncernen, huvudregeln är att chefer rekryteras internt. I Handelsbanken fastställs den anställdes lön genom enskilt lönesamtal mellan chef och medarbetare. Vid lönesättning beaktas, förutom lönenivån på den lokala marknaden, medarbetarens kompetens, arbetets ansvar och svårighetsgrad samt arbetsresultat kopplat till individuell handlingsplan. I Sverige har Handelsbanken aldrig, i modern tid, varslat någon anställd om uppsägning pga. arbetsbrist. (Handelsbankens årsredovisning, 2002)

4.1.2 Företagspolitik och företagskultur

Handelsbankskoncernens affärsverksamhet är starkt decentraliserad. Handelsbankens filosofi är att de viktigaste styrmedlen är en i hela koncernen väl förankrad företagspolitik och företagskultur samt ett effektivt ekonomiskt styrsystem. Grundidén är att organisation och arbetssätt ska utgå från kontorens ansvar för enskilda kunder, inte från centrala enheters ansvar för produktområden och marknadssegment. För varje enskild kund finns ett samlat ansvar på ett ställe i koncernen, så nära kunden som möjligt, nämligen på kundens bankkontor. Därav följer att ansvaret för koncernens

marknadsföring ligger på det enskilda bankkontoret. Det finns ingen central marknadsavdelning. Banken gör inga centrala marknadsplaner och styr inte heller kontorens marknadsföring genom centrala prioriteringar av kundgrupper eller produktområden. (Handelsbankens årsredovisning, 2002).

4.1.3 Vinstandelsstiftelsen Oktogonen

På Handelsbanken har alla anställda varsin inteckning i vinstandelsstiftelsen Oktogonen, vilket innebär att alla anställda oavsett befattning och anställningstid får ett lika stort avsatt belopp. För de som varit med i 30 år är andelarna i dag värda runt 3,5 miljoner kronor. Vinstandelsstiftelsen Oktogonen grundades 1973 av dåvarande bankdirektör Jan Wallander. Den är helt fristående från banken och ägs kollektivt av personalen. Totalt förvaltar Oktogonen 17 miljarder, varav hälften är placerat i Handelsbanksaktier, vilket gör stiftelsen till bankens största ägare, detta innebär i sin tur att de anställda är skyddade och kan själva styra över och blockera fientliga övertaganden. Varje år som banken har högre lönsamhet än snittet av alla affärsbanker i nordén, delas det ut vinstdelning. Det har skett utdelning alla år utom ett, det året blev det ingen aktieutdelning. Systemet kopplas till aktieutdelningen och blir det ingen sådan så sker det ingen avsättning. Utdelningen sätts i en pensionsfond som får tas ut när 60 års ålder är nådd. Vinstandelen får behållas även om man slutar på Handelsbanken enligt Niklasson på Handelsbanken. En förutsättning för att en avsättning ska kunna ske är dock att Handelsbankskoncernen uppfyller målet att ha en högre räntabilitet på eget kapital efter schablonskatt än genomsnittet av övriga nordiska banker. Vidare begränsas avsättningsbeloppet till 25% av utdelningen till aktieägarna (Handelsbankens årsredovisning, 2002).

4.1.4 Intervju med Anna Niklasson

Anna Niklasson jobbar som privatmarknadschef på Handelsbankens lokala kontor på Storgatan i Luleå. Niklasson har jobbat på Handelsbanken i tolv år varav tre av dessa är på den nuvarande befattningen som privatmarknadschef. Niklasson sitter också i kontorets ledningsgrupp.

Niklasson anser att det finns många fördelar med kollektiva vinstdelningssystem jämfört med individuella belöningsystem. En fördel enligt henne är att vinstdelningssystemet kräver att handelsbanken har varit lönsamt i många år och att Handelsbanksaktien har gått bra under dessa år. Det kan inte bli någon suboptimering mellan vad som är bra för aktieägarna och vad som är bra för de anställda. Utan det drar åt båda hållen. Niklasson anser vidare att ingen affärsbank i nordén har lägre kostnader än Handelsbanken. Det beror inte på någon kampanj från Handelsbankens ledning utan på ett långsiktigt ansvarstagande från de anställda. Detta ansvarstagande beror på att de anställda har en stor personlig vinning (genom Oktogonen) i att Handelsbanken når en hög lönsamhet. Niklasson är övertygad om att personalen skulle ”sparka bakut” om exempelvis personalledningen skulle säga att vi ska ha konferens på Pite Havsbad för alla anställda, ha århundradets fest och satsa stora pengar. Då skulle personalen säga stopp, de skulle

fråga sig om de verkligen får valuta för sina pengar. Niklasson menar att "Handelsbanksandan" (den inbyggda snålheten), är väldigt stark hos personalen och att det är den som gör att Handelsbanken har det lönsamhetsförspång som de har. Håller kostnaderna på att dra iväg så händer det direkt saker. Var och en på kontoren agerar, vad kan vi göra, vilka nya intäkter kan vi skapa? Det märks väldigt tydligt att det är i allas medvetande hela tiden, vinstdelningssystemet har en stark inverkan på de anställdas prestation menar Niklasson. En annan viktig fördel som kommer av vinstdelningssystemet är att alla drar åt samma håll, det är viktigt för var och en att verksamheten går bra. Risken finns ju annars, speciellt vid individuell utvärdering, att samarbetet mellan individer och avdelningar försämras och ersätts av rivalitets och konkurrenstänkande.

En risk som finns med vinstdelningssystem, om vinstdelningen sker år efter år, är enligt Niklasson att den kan upplevas som förväntad. Gemene man anpassar sin ekonomi efter vinstdelningen och kommer den inte blir det problem för individerna. Handelsbanken har försökt att minska den risken genom att endast tillåta utdelning vid pensionen.

Niklasson anser att vinstdelningssystemet uppfattas som väldigt rättvist bland personalen, utdelningen är densamma oavsett ålder, kön, anställningstid eller befattning. Det som diskuteras är ifall vinstdelningen skulle delas ut innan pensionsåldern nås. Har en anställd många år kvar till pensionen vore det bättre att få pengarna tidigare anser många anställda.

Det finns dock en viss skillnad på hur vinstdelningen påverkar de anställdas motivation beroende på ålder. De yngre anställda påverkas inte lika starkt som de äldre som närmar sig pension. De yngre vet dock att de har en bra pensionsförsäkring. Det pratas väldigt mycket lönsamhet och Oktogon på banken i alla åldrar säger Niklasson. Bankens resultat för 2002 har nyligen redovisats och det blev en avsättning på 76000 kronor per anställd. Det är ju klart att det inte är många svenskar som pensionssparar så mycket och det blir i slutändan väldigt mycket pengar per anställd anser Niklasson.

En viktig del i vinstdelningssystemet Oktogonen är att det är lätt att förstå. Det är ganska enkla regler som har varit likadana ända sedan 1971. Det är enkelt att räkna ut och följa. Eftersom det på banken pratas mycket kontorsresultat hela tiden är det väldigt lätt att se hur pengarna tjänas och vad det är som kostar säger Niklasson. Förhoppningen är att var och en ska känna hur de drar sitt strå till stacken. Vinstdelningssystemet kompletteras till viss del av de individuella lönesamtal som bedrivs varje år med de anställda. På Handelsbanken ses personligutveckling hos den anställda som en viktig del i personalpolitiken. Detta sker främst genom den individuella handlingsplan som utarbetas i samråd med varje anställd. En stor del av den individuella lönesättningen utgår sedan från hur dessa mål uppnåtts. Detta gör att det finns en kombination av både kollektivt och individuellt inslag i Handelsbankens ekonomiska styrsystem.

Niklasson anser att det inte finns någon risk för Free-rider problemet. Hon menar att alla utgår från att alla gör vad de kan. Det är svårt att dra fötterna efter sig eftersom varje enskilt kontor har relativt få anställda och det skulle bli väldigt tydligt. Dessutom

använder sig Handelsbanken av individuell lönesättning vilket innebär att de anställda måste prestera bra för att nå en bra löneutveckling.

4.1.5 Intervju med Ann-Sofie Kärrman

Ann-Sofie Kärrman är anställd som privat rådgivare på Handelsbanken, hon har varit medarbetare på Handelsbanken i 13 år och då som privat rådgivare under hela anställningstiden.

Kärrman tycker att vinstdelningssystemet är viktigt både för företaget och de anställda. Hon menar att det är ett smart sätt att behålla personal, det är svårare att lämna banken när det är så förmånligt. Hon ställer sig frågan; varför gå till en annan bank som inte har ett lika bra vinstdelningssystem? Eftersom Oktogonen till stor del består av Handelsbanksaktier vill personalen att banken ska gå bra, det lindar in personalen.

Kärrman anser att vinstdelningsprogrammet inte motiverar i det dagliga arbetet. Det finns redan hela tiden i ryggmärgen att hon ska arbeta bra för banken. Handelsbanken har ett inarbetat tankesätt där sparsamhet är kärnan. Allt ansvar är delegerat ner till kontoret och de styr själva sin ekonomi mer eller mindre från högste chef ner till lägste anställd. Kontoret består av ett lag som strävar åt samma håll och där alla måste dra sitt strå till stacken. Handelsbanken använder sig till exempel inte av någon budget och antalet anställda på kontoret är inte reglerat utan det bestäms av ledningsgruppen på kontoret, det innebär att alla vet att om de gör ett bra jobb så sitter de som anställda säkra. Motivationen har även till stor del att göra med den individuella handlingsplanen som varje anställd utarbetat i samråd med sin chef. Kärrman känner att hon måste göra ett så bra jobb som möjligt för att hon skall ha bästa möjliga sats vid nästa individuella lönesättning.

Kärrman anser inte att Oktogonen leder till en ökad press att individuellt jobba för att höja de mål som måste uppfyllas för att vinstdelningen skall falla ut. Hon menar att hon inte tänker så eftersom hon inte vet vilka mål som måste uppnås för att utdelningen skall ske. De anställda har ingen kunskap om var Handelsbanken ligger till i förhållande till de uppsatta målen. Dock finns målen för kontoret och uppföljningen av resultatet i förhållande till dem och de är anpassade till Handelsbankens centrala mål. Hur mycket det påverkar Oktogonen det vet inte de anställda. Kärrman tycker att Oktogonen inte är helt enkel att förstå. De får veta hur mycket utdelning varje anställd får för ett år, sen får de veta var och en hur mycket deras del av Oktogonen är värd, vilken del som är garanterad. Beskedet om hur stor utdelningen är kommer en gång per år. Den information som går ut till de anställda tycker hon är bristfällig och borde kompletteras med mer information om de uppsatta mål som måste uppfyllas och inte bara kontorets individuella mål.

För Kärrman är det nuet som ligger närmast, hon vill få utdelning nu för att kunna göra de saker som hon inte har råd att göra idag, pensionen ligger så långt fram i tiden. Jag kan kanske känna att jag har tjänat mindre bra under många år och sen får jag belöningen för

det. Då får jag tillbaks lite förlorad ersättning, men tyvärr når inte alla den åldern, därför kan vi tycka att vi skulle få utbetalningen tidigare säger Kärman.

Kärman anser att kollektiv belöning är bättre än individuell på en arbetsplats som Handelsbanken. Individuell utvärdering skulle inte alls fungera här, med tanke på samarbete och hur svår utvärderingen är. Vi har en egen individuell handlingsplan och det räcker absolut med den säger Kärman. Den individuella lönesättningen utgår utifrån vad vi presterat, men vi måste inte sälja X antal produkter för att få en viss summa pengar. Kärman berättar att det blir mer och mer individuell utvärdering på Handelsbanken. Då är det bra med ett kollektivt vinstdelningssystem, där alla är lika värd anser Kärman.

Kärman tycker inte att Handelsbankens belöningssystem leder till högre grad av övervakning mellan de anställda. Det sköter Handelsbanksandan, det ska vara sparsamt, vilket leder till att de anställda får en bra avsättning. Det här sparsamhetstänkandet inom Handelsbanken skämmas det en hel del om: ”Det är för att vi är så snåla som vi får så bra avsättning.” Det finns inget behov av att kontrollera och bromsa varandra för att klara målen, det gör redan Handelsbanksandan.

Kärman anser inte att belöningens storlek påverkar de anställdas prestation eller motivation. Det är ledning som styr och som hela tiden ökar farten, går det bra ett år ska det gå bättre nästa år och det påverkas inte av Oktogonen. Indirekt är det dock så att Oktogonen påverkar. Det är Oktogonen som gjort att de anställda fått en så bra avkastning. De har präntat in i de anställda på kurser att ”det är så här vi arbetar”. Nu har vi till exempel fått veta vad vi får i år. Då skriver regionbankchefen brev och tycker att vi har gjort ett bra arbete, vi vet ju att det beror på oss att det går bra säger hon. Vi känner verkligen att vårt hårda arbete uppskattas av företagets ledning både lokalt, regionalt och centralt i organisationen berättar Kärman.

Kärman tycker att Handelsbankens belöningssystem är väldigt bra bortsett från att utdelningen kommer först vid pensionen. Hon tycker att det är ett rättvist system som behandlar alla lika. Hon har sin individuella lönesättning där hon kanske kan tänka att hon förtjänar mer än andra, men inte i Oktogonen. Vi har varit lite bortskämda jämfört med andra banker, får vi ingen utdelning kommer det kännas väldigt fel, många kommer nog att bli väldigt besvikna och arga. Vi förväntar oss att det kommer en årlig utdelning avslutar Kärman.

4.2 Telia

4.2.1 Företagspresentation

Telia är nordens ledande kommunikationsföretag. Under det senaste året har koncernen renodlats för att fokusera på kärnaffärerna och öka företagets flexibilitet. Kärnverksamheterna består av utveckling och marknadsföring av tjänster inom: mobil kommunikation, bredband och Internet, internationell carrierverksamhet och fasta nät. Den 9 december 2002 blev sammanslagningen mellan företagen Telia och finländska

Sonera verklighet och Telia AB bytte namn till TeliaSonera AB. Telia och Sonera är båda verksamma på några av de mest utvecklade telekom marknaderna i världen. TeliaSonera erbjuder ett fullt sortiment av telekom tjänster och är marknadsledande inom fast och mobil telefoni samt Internet-tjänster. I Sverige använder TeliaSonera varumärket Telia mot sina kunder. (TeliaSoneras hemsida, 2003)

4.2.2 Företagspolitik och företagskultur

TeliaSonera drivs som ett integrerat företag med stark central styrning och kontroll av övergripande strategiska frågor. Styrningen och kontrollen utövas av VD med stöd av ett huvudkontor. Lönsamhetsansvaret och ansvaret för den löpande operativa verksamheten är decentraliserat till fyra geografiska resultatenheter: TeliaSonera Sverige, TeliaSonera Finland, TeliaSonera Norge, Danmark, Baltikum och TeliaSonera International. I den föränderliga och kunskapsintensiva miljö som präglar TeliaSonera ställs höga krav på medarbetarna. Ansvarsfördelningen är en viktig del i arbetet med kompetensutveckling dessutom är medarbetarna själva ansvariga för sin egen kompetensutveckling. Ledarna är ansvariga för planering och uppföljning av de kompetensmässiga krav som ställs på organisation och individer i förhållande till TeliaSoneras mål. En väl fungerande intern kommunikation är ett viktigt redskap för att omsätta ledningens beslut till praktisk handling och bygga en gemensam företagskultur. Genom dubbelriktad intern kommunikation kan alla i företaget bli delaktiga i processen med att forma koncernens visioner och värderingar. (TeliaSoneras årsredovisning, 2002)

4.2.3 Telias Belöningsystem på kundtjänstavdelningen

Telias belöningsystem på kundtjänstavdelningen bygger på tre olika kriterier.

- Ekonomiskt Resultat
- Effektivitet
- Försäljnings resultat

Ekonomikriteriet bygger på det ekonomiska resultatet på verksamhetsnivå. Ekonomi kriteriet har en viktning på 15 % det vill säga det påverkar bonusen med 15 %.

Effektivitetskriteriet mäts närmare medarbetarnas prestation. Bygger på två delar antal tagna samtal och tillgänglighet mot kund. Effektivitetskriteriet har en viktning på 40 % av bonusen. Indelad både på individ och grupp nivå.

Försäljningskriteriet grundar sig på hur mycket medarbetaren säljer. Viktningen mot bonusen ligger på 45 %. (Landström, 2003)

4.2.4 Intervju med Ulf Landström

Ulf Landström har arbetat på Telia i 16 år. Idag är han chef för privatkundtjänsten i Luleå, där han har ansvar för 90 medarbetare. Den nuvarande befattningen har han haft i tre månader.

Landström tycker att det individuella belöningsystemet fungerar utmärkt. 95 % av medarbetarna ställer upp på det, men det är på frivillig basis. Belöningsystemet upplevs som motiverande när målen rätt satta i förhållande till den anställdes förmåga. Telia har tidigare haft lite otur och har inom vissa avdelningar haft felaktigt satta mål. Om den anställda känner att målen inte går att nå så är de naturligtvis inte motiverande, men generellt så är både effektivitetsmålen och försäljningsmålen motiverande enligt Landström.

Landström tycker det är väldigt viktigt med någon typ av belöning för ett bra utfört arbete. Han menar dock att belöningar inte får tas för givet; att det är en löneförmån som den anställda tycker att han alltid ska få. De medarbetare som har valt att omfattas av belöningsystemet tycker det är kul, motiverande och vill tjäna lite extra pengar.

Landström säger att det inte förekommit några konflikter på grund av belöningsystemet på hans avdelning. Det har dock funnits några mindre konflikter på andra orter, där det existerat olika uppfattningar om tolkningar av avtal på medarbetarnivå. Med rätt arbetssätt och med rätt dialog ser Landström dock inga större konfliktrisker. En anställd tar inte kunder från en annan anställd utan arbetar med sina egna kunder han får in i telefon och det funkar på ett bra sätt.

Landström är inte helt säker på att belöningsystemet anses som rättvist bland de anställda. Han menar att det hör ihop med svårigheten att sätta relevanta mål. Vissa anställda arbetar med den fasta telefoniaffären andra arbetar med den mobila affären. Att få balans i säljmålen mellan de olika enheterna tycker han är jättesvårt. På det sättet kan det säkert upplevas som orättvist. Det kanske är enklare att få en bra belöning om man arbetar på en viss enhet, men det är ingenting som ska vara inbyggt i systemet enligt Landström utan det är bara svårt helt enkelt.

Landström ser ett samband mellan den anställdes prestation och belöningens storlek. Desto fler samtal som klaras av än högre är belöningen. Vissa arbetar hårdare för att nå ett visst delmål än andra.

Uppmuntran, en klapp på axeln ersätter inte pengar, men det är inte helt oviktigt att det används andra metoder än lönekuvertet enligt Landström. Att lyfta fram personer som har gjort en bra insats i olika sammanhang på gruppmöten, i interna e-mail, att uppmärksamma folk för vad de gör, det är viktigt.

Landström anser att de anställda har bra koll på hur stor belöning de kommer att få. Produktivitet målet vägs som ett kollektivt mål. Det kan inte följas på individnivå fullt ut därför att en anställd kan hamna i långa krångliga ärenden med kunder som gör att han inte kan ta alltför många samtal en viss dag. Det tas ett snitt på alla samtal anställda tar över en månad. Hur mycket det säljs har varje säljare mycket bra koll på själv, varje säljare vet ungefär hur stor belöning han kommer att få och varför.

Landström tror inte att de anställda tänker mer på kostnader, nöjda kunder och lönsamhet på grund av belöningssystemet. Han säger att om de haft en egen resultaträkning hade de fått bättre effekt på de bitarna. Anställda är måna om att ha nöjda kunder, men de har inte riktigt pejl på kostnadsläget.

De anställda deltar inte i utformningen av belöningssystemet på lokal nivå berättar Landström. Han säger att det naturligtvis är fullt fritt att komma med åsikter och synpunkter, men det finns ett centralt ”bonusråd” som bereder bonusförslaget och det är sammansatt av högsta kundtjänstledningen i Sverige, några specialister och personalrepresentanter via de fackliga organen. Där ska det finnas en interaktivitet mellan de centrala fackliga parterna och de lokala medarbetarna.

4.2.5 Intervju med Peter Näslund

Peter Näslund har arbetat på Telia i drygt två år. Han arbetar som säljare på kundtjänstavdelningen.

Näslund säger att tidpunkten för när han erhåller belöningar varierar betänkligt. Det beror på belöningssystemets uppbyggnad med flera faktorer som mäts över olika långa tidsperioder.

Han tycker att belöningssystemet är hyfsat enkelt att förstå. Säljbelöningen är enkel medan produktivets- och effektivitetsbelöningen är svårare att förstå. Näslund tycker dock att han får tillräckligt med information om belöningssystemet. Han kan bara påverka utformningen av belöningssystemet inom säljdelen, inte annars. Säljdelen tas upp på gruppmöten och där får de anställda tycka till och ta upp frågor som de anser viktiga att behandla.

Näslund anser att individuell belöning är bättre än kollektiv. Han anser vidare att Telias belöningssystem motiverar den anställde i hög grad. Belöningar är viktigt för Näslund, men han anser att det inte får bli för mycket belöningar, för då blir det vardag och inte något speciellt längre. Men vid rätt tillfälle och i rätt omfattning tycker han att belöningar är motiverande. Näslund tycker inte att samarbetet försämras mellan de anställda på grund av Telias belöningssystem trots de stora individuella inslagen. Detta eftersom att vissa gemensamma mål måste uppfyllas för att större delen av belöning skall delas ut. Produktivitetsmålet är ett exempel där hela gruppen måste komma upp till en viss nivå.

Näslund anser att belöningssystemet är rättvist och att det finns ett samband mellan belöningens storlek och den egna prestationen. Näslund anser att han arbetar hårdare för att nå en högre belöningsnivå. Den belöning han får är relaterad till hans arbetsinsats och den ser han som förväntad. Näslund anser att de anställda får ett erkännande av företaget när de har gjort en bra prestation. Han känner att han får uppskattning och tycker att det är roligt och motiverande. Beröm och uppskattning tycker han ibland motiverar honom lika mycket som belöning. Det kan göra att han arbetar lite hårdare. Nöjda kunder, kostnader och lönsamhet är inte någonting han tänker på, på grund av belöningssystemet.

5. ANALYS

I detta kapitel diskuteras och analyseras insamlad data från intervjuerna enligt kapitel fyra. Empirin kopplas samman med de teorier som tagits upp i kapitel tre.

5.1 Handelsbankens Belöningsystem ur Niklassons perspektiv

På Handelsbanken ses personligutveckling hos den anställda som en viktig del i personalpolitiken. Detta sker genom den individuella handlingsplan som utarbetas i samråd med varje anställd. I handlingsplanen finns de mål som den anställda satt upp i samråd med sin chef. Planen följs sedan upp minst en gång per år. En stor del av den individuella lönesättningen utgår sedan från hur dessa mål uppnåtts säger Niklasson. Handelsbanken har som policy att alla chefer rekryteras internt, de anställda har stora möjligheter att genom intern utbildning klättra vidare uppåt i karriären eller bredda sina kunskaper för att hitta nya stimulerande arbetsuppgifter. Detta stämmer överens med Palm (2000) som menar att människor har ett grundläggande behov av uppskattning och att bli sedda. För att de anställda ska känna den rätta inre motivationen, är det viktigt att chefer och företagsledning uppmärksammar varje enskild anställds personliga utveckling, insatser och resultat

Det kan uppstå ett free-rider problem med vinstdelning (Anell, Sandström & Scheutz, 1990). I denna undersökning finns det inga tydliga tecken på att så är fallet. Niklasson anser att det är svårt att dra fötterna efter sig eftersom varje enskilt kontor har relativt få anställda och det skulle bli väldigt tydligt. På Handelsbanken kompletteras vinstdelningssystemet till viss del med den individuella lönesättningen som bedrivs varje år. Den individuella lönesättningen bidrar troligen till att free-rider problemet inte är speciellt stort.

Kopplingen mellan ansträngning och prestation påverkar utvärderingen av belöningssystemens inverkan på de anställdas motivation i denna undersökning. Kopplingen är svagare mellan ansträngning och prestation på Handelsbanken jämfört med på Telia. Detta eftersom det är svårt att följa upp de arbetsuppgifter som de anställda på Handelsbanken utför. Detta medför enligt förväntningsteorin att motivationen blir lägre hos Handelsbankens medarbetare. Möjligheten finns att motivationen är lägre på Handelsbanken av den anledningen och inte på grund av skillnaderna i belöningssystemen.

5.2 Handelsbankens Belöningsystem ur Kärrmans perspektiv

Kärrman känner inte till de mål som banken vill uppnå. Hon vet inte riktigt vad som krävs för att hon ska erhålla sin belöning, men eftersom hon har fått vinstdelning varje år sedan hon började arbeta på banken ifrågasätter hon inte den information hon får om vinstandelsstiftelsen, det som krävs för att hon ska erhålla vinstdelning. Kärrman anser att det är svårt att se kopplingen mellan vinstdelning och hennes egen prestation. Hon tycker

att hennes arbete är en för liten del av helheten. Hon ser mer till lokalkontorets mål. Enligt Svenssons (2001) fjärde budord behöver vi veta vilka krav som ställs på oss i det dagliga arbetet. Anställda behöver veta på vilket sätt deras arbete medverkar till att organisationen når sina mål.

Allt ansvar är delegerat ner till kontoret och vi styr själva vår ekonomi mer eller mindre från högste chef ner till oss anställda säger Kärrman. Kontoret består av ett lag som strävar åt samma håll och där alla måste dra sitt strå till stacken enligt Kärrman. Handelsbankens företagskultur bygger på gemenskap och kamratanda, Kärrman talar bland annat mycket om handelsbanksandan där alla hjälper alla. Oktogonen kan här ses som en bidragande orsak till att denna Handelsbanksanda har uppstått, den är kollektiv och delas därmed lika mellan alla anställda på Handelsbanken från högste chef ner till lägsta anställd. Detta går helt i linje med Smitt (2002) som menar att ett belöningssystem som skickar tydliga signaler om vad som kommer att belönas påverkar företagets kultur. Belöningssystemet är ett viktigt instrument för att skapa eller förstärka en vi-anda i företaget. Systemet måste utgöra en del av kulturen i företaget.

Enligt Svenssons tionde budord är inget belöningssystem evigt beständigt. Vid olika typer av omvärldsförändringar är det viktigt att anpassa belöningarna till de nya förutsättningarna (Svensson, 2001). Handelsbanken går mer och mer mot individuell utvärdering av den anställde enligt Kärrman. Detta är dock i den individuella lönesättningen och inte i belöningssystemet säger hon.

Kärrman har inte upplevt något problem med Free-riders på Handelsbanken. Hon säger i sin intervju att samarbetet är väldigt bra på kontoret och att sammanhållningen är mycket god bland personalen, alla drar åt samma håll.

Kärrman tycker att det är smart av banken att ha ett belöningssystem som Oktogonen. Hon menar att det är större sannolikhet att anställda stannar kvar och inte går till andra banker. Hon tror att Oktogonen påverkar folk att stanna. Hon säger att eftersom Oktogonen till stor del består av Handelsbanksaktier vill de anställda att banken ska gå bra, banken liksom lindar in de anställda. Detta stämmer väl överens med Smitt (2002) som säger att med rätt belöningssystem underlättas rekryteringen av nya medarbetare och sannolikheten att de stannar ökar.

Sambandet mellan belöning och individens personliga mål är svagt på Handelsbanken. Belöningen utdelas vid den dag den anställde går i pension (tidigast vid 60 års ålder). Detta innebär att belöningen ur de anställdas synvinkel på Handelsbanken är mindre attraktiv i "nuet". Kärrman säger bland annat i sin intervju att för henne är det nuet som ligger närmast, hon vill få utdelning nu för att kunna göra de saker som hon inte har råd med att göra idag, pensionen ligger så långt fram i tiden. Detta går att belysa med Maslows behovspyramid. Maslow säger att ju högre upp i hierarkin behovet befinner sig, desto senare i en människas utveckling dyker det upp och desto lättare är det att undertrycka eller helt ignorera. I detta fall ligger pensionen längre upp i behovspyramiden, dagens ekonomiska säkerhet måste först tillfredställas innan.

framtidens ekonomi kan ge tillfredsställelse. Detta kan leda till att ett belöningsystem som Handelsbankens Oktogonen inte får den effekt som önskats

5.3 Telias Belöningsystem ur Landströms perspektiv

Landström anser att det individuella belöningsystemet fungerar utmärkt. 95 % av medarbetarna ställer upp på det, men det är på frivillig basis. Belöningsystemet upplevs som motiverande när man lyckas sätta målen rätt. Telia har tidigare haft lite otur och har inom vissa avdelningar haft felaktigt satta mål. Om den anställda känner att målen inte går att nå är de naturligtvis inte motiverande, men generellt är både effektivitetsmålen och försäljningsmålen motiverande anser han. Detta stämmer bra överens med Svenssons (2001) teorier. Den som känner stor tillfredsställelse i sitt arbete blir motiverad att göra ett ännu bättre arbete och effektiviteten ökar. Detta stämmer också bra överens med Locke och Latham (1996) som anser att enligt målteorin blir individer motiverade av att ha ett mål utstakat, därför är den prestation som ska nås formulerad i ett specifikt mål. Vidare stödjer Bergqvists (1994) resonemang Landströms observationer om felaktigt satta mål. Bergqvist menar att högre och svårare mål minskar känslan av möjlighet till måluppfyllelse och därmed minskar motivationen hos den enskilde individen.

Anställda på Telia får ofta belöningar, allt eftersom de uppnår vissa mål. Detta gör att sambandet mellan väl utstakade mål och god motivation hos de anställda är starkt på Telia. Landström tycker att de mål företaget har är motiverande för de anställda. För att ett företag ska kunna drivas effektivt och även på sikt överleva måste de anställda arbeta på ett sätt som är i linje med företagets bästa. Företagets visioner, mål och strategier måste göras intressanta och betydelsefulla för de anställda på alla nivåer och avdelningar så att de vill arbeta mot dessa (Anthony & Govindarayan, 2001).

Telia har individuell återkoppling på försäljning och produktivitet säger Landström. De anställda har uppföljning med sin närmaste gruppchef var 14:e dag då siffror och produktivitet går igenom. De anställda har bra koll på sin egen prestation både när det gäller produktivitet och försäljning säger Landström. Det diskuteras varje vecka hur den anställda ligger till på svars- service-delen och produktivitetsmålen. Försäljningen har varje kundtjänst säljare järnkoll på själv. Varje anställd har rätt bra koll på hur mycket de kommer att få i bonus och varför. Detta stämmer bra överens med Smitt (2002) som menar att när resultatbaserad lön införs innebär det att verksamhetens målstyrning kopplas till de olika lönekomponenter som valts. Dessutom måste företaget ge en tydlig information till de anställda som förklarar på vilka grunder deras rörliga lönedelar är beräknade. De olika målnivåernas bidrag till det aktuella bonusutrymmet kan givetvis variera, men det är lämpligt att speciellt helhetsresultatet och den individuella prestationen får tydliga genomslag på bonusens storlek.

Landström anser att uppmuntran, en klapp på axeln inte ersätter pengar, men det är inte helt oviktigt att använda andra metoder än lönekuvertet. Att lyfta fram personer som har gjort en bra insats i olika sammanhang på gruppmöten, i interna e-mail, att uppmärksamma folk för vad de gör, är viktigt. Det stämmer bra överens med Palm (2000) som säger: Att ge beröm, uppskattning och saklig kritik är en av chefernas viktigaste

uppgifter. Beröm bör dessutom ges så öppet som möjligt i företaget. För att de anställda ska känna den rätta inre motivationen, är det viktigt att chefer och företagsledning uppmärksammar varje enskild anställds personliga utveckling, insatser och resultat.

Landström ser ett starkt samband mellan den anställdes prestation och belönings storlek. Landström menar att belönings storlek har en mycket stark inverkan på individens motivation att prestera. Förväntningsteorin stödjer detta resonemang i sin koppling mellan belöning och prestation. De anställda arbetar enligt Landström hårdare för att nå ett visst delmål när de vet att de får belöning för det.

5.4 Telias Belöningsystem ur Näslunds perspektiv

Individrelaterade belöningsystem kan skapa problem, de kan föra med sig en lägre motivation hos de anställda att samarbeta. Den enskilde ser till sitt eget resultat till förmån för det gemensamma (Palm, 2000). Under intervjun med Näslund framkom det inga tydliga tecken på samarbetsproblem inom Telia. Näslund ansåg att en orsak till detta är att det i belöningsystemet finns inbakat gemensamma mål som exempelvis produktivitetmål som hela gruppen tillsammans måste nå upp till. Detta ligger helt i linje med Palm (2000) som anser att ett sätt att motverka de egoistiska riskerna är att låta chefen bedöma och lönesätta medarbetarens osjälviska agerande.

Näslund tycker att de mål företaget har är motiverande för de anställda. Han anser att han får tillräckligt med information om belöningsystemet. Han vet vilka krav som ställs på honom och vet på vilket sätt hans arbete medverkar till att organisationen når sina mål. Detta är viktigt enligt Svensson (2001).

Kopplingen är stark mellan ansträngning och prestation på Telia. Detta eftersom det är lätt att följa upp de anställdas arbetsuppgifter som exempelvis försäljning eller tillgänglighet i telefon. Näslund berättar att han anstränger sig hårdare för att nå en högre belöningsnivå eftersom han av erfarenhet vet att en extra ansträngning leder till en högre bonus. Detta ligger helt i linje med Vrooms förväntningsteori.

Mycket tyder på att kopplingen mellan belöning och prestation är stark och att medarbetarna motiveras i hög grad på Telia. Det individuella belöningsystemet ger en snabb och direkt feedback på den enskildes prestation tycker Näslund. Det individuella handlandet kan hänföras och belönas direkt till den egna insatsen. Detta stämmer bra överens med Vrooms koppling mellan belöning och prestation.

Näslund säger att anställda känner motivation för att nå sina personliga mål. De flesta kämpar lite extra för att nå dem när de får belöning för det. Belöningsystemet reagerar direkt på individens insatser. Förväntningsteorin stödjer detta resonemang i sin koppling mellan belöning och individens personliga mål. Detta samband är starkt på Telia.

Utifrån intervjun med Näslund tyder det mesta på att det individuella belöningsystemet bidrar väsentligt till den enskilde individens motivation att prestera. Han anser att belöningsystemet motiverar anställda i hög grad. Dock går det att urskilja att även det

individuella belöningssystemet behöver kompletteras med andra former av belöning som belöning på gemensamma mål och belöning som stimulerar den inre motivationen. Telias lönesystem bygger inte på individuell lönesättning. Det är heller inte nödvändigt i samma utsträckning som på Handelsbanken då det mesta tyder på att det individuella belöningssystemet stimulerar den enskildes motivation till prestation i stor omfattning.

6. SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

I nedanstående kapitel redovisas de slutsatser som dragits utifrån den analys som gjorts i föregående kapitel. Här ges även förslag till fortsatt forskning

6.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att förklara vad som kan skilja ett prestationsbaserat belöningsystem mot ett vinstdelningssystem i påverkan av motivation hos de anställda. Detta skulle åstadkommas genom att studera två företag där det ena använder sig av ett individuellt prestationsbaserat belöningsystem och det andra ett vinstdelningssystem.

Denna undersökning tyder på att medarbetare i Handelsbanken inte motiveras i lika hög grad till ökad prestation av sina belöningsystem som anställda på Telia. Telias belöningsystem bidrar väsentligt till de anställdas motivation medan Handelsbankens vinstdelningssystem inte inverkar på den individuella prestationen i det dagliga arbetet.

Det förefaller som att anledningen till att medarbetarna i Handelsbanken inte motiveras i lika hög grad beror på framförallt två orsaker. Det verkar som att kopplingen mellan individuell prestation och belöning har en avgörande inverkan på den anställdes motivation. Det individuellt prestationsbaserade belöningsystemet på Telia bygger på en stark koppling mellan belöning och individuell prestation, vilket i sin tur sannolikt leder till en högre grad av motivation till ökad prestation jämfört med det kollektivt baserade vinstdelningssystemet i Handelsbanken. En andra viktig påverkande faktor till skillnader i motivation mellan Telia och Handelsbankens belöningsystem är tidsaspekten. Handelsbankens vinstdelningssystem utgår från en betydligt längre belöningsperiod, det vill säga att utdelning av belöning sker långt senare för Handelsbankens vinstdelningssystem än vad den gör vid Telias individuellt prestationsbaserade belöningsystem. Detta förefaller att minska attraktionskraften i belöningen och därmed motivationen hos den anställde.

Anställda på Handelsbanken känner inte motivation för att nå uppsatta mål på liknande sätt som anställda på Telia. Både anställd och ledning på Telia anser att belöningsystemet leder till en ökad motivation. På Handelsbanken råder det olika uppfattningar om de anställdas motivation. Ledningen på Handelsbanken anser att Oktogonen bidrar till målöverensstämmelse mellan bankens mål och den anställdes mål. Det förefaller som att anledningen till att de anställda på Handelsbanken inte känner någon motivation för att nå bankens uppsatta mål beror på att informationen om vinstandelsstiftelsen och vilka mål som ska uppnås för att erhålla vinsten inte är helt klart för dem.

Denna undersökning visar på att det inte finns ett samband mellan uppsatta mål och motivation hos den anställde i Handelsbanken. Detta eftersom vinstdelningen inte kommer den anställde tillhanda förrän han/hon går i pension. Varför anställda inte känner

motivation för att nå bankens mål kan även bero på att Handelsbanken är starkt decentraliserad. Varje lokalkontor har sina egna mål att uppnå, som de anställda har bra insyn över. Handelsbankens mål på högre nivå har de anställda sämre vetskap om.

Handelsbankens vinstdelningssystem som det ser ut idag kan bidra till en högre inre motivation hos den enskilde anställda jämfört med det individuellt prestationsbaserade belöningsystemet på Telia. Genom Handelsbankens vinstdelningssystem tycks en positiv effekt på den inre motivationen nås genom den ökade gemenskap och samhörighet som systemet bidrar till. Vidare förefaller det vara så att motivationen till ökat samarbete mellan individer, grupper och avdelningar är högre på Handelsbanken i jämförelse med Telia.

Det finns inga tydliga tecken i denna undersökning på att free-rider problemet är speciellt stort i Handelsbanken. Både anställda och ledning menar att free-rider problemet inte finns på Handelsbanken. Dock bör här tilläggas att i en miljö med liten eller ingen individuell lönesättning, där antalet anställda är stort och där kontrollen eller övervakningen på den enskilde individen är relativt liten kan free-rider problemet vara större. Det förefaller som att Telias individuella prestationsbaserade belöningsystem inte för med sig en lägre motivation hos de anställda till att samarbeta som enligt teorin annars anses vanligt. Vilket i sådant fall skulle kunna leda till en suboptimering av det gemensamma resultatet. Anledningen till detta kan vara att Telias belöningsystem innehåller ett antal gemensamma mål. Både ledning och anställda är överens om att det inte förekommer någon suboptimering på Telia.

Denna undersökning ger indikationer på att Telias individuella belöningsystem och Handelsbankens vinstdelningssystem motiverar de anställda på olika sätt. De största skillnaderna ligger i att Telias vinstdelningssystem motiverar till ökad individuell prestation i högre grad än Handelsbankens belöningsystem, samtidigt som Handelsbankens vinstdelningssystem motiverar till samarbete i större utsträckning än Telias individuella belöningsystem.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

En jämförelse liknande vår, där man istället för att studera motivationen hos de anställda studerar belöningsystemens inverkan på prestation, trivsel eller kundservice.

REFERENSLISTA

Allen, R. (2001) The role of the reward system for a total quality management based strategy, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14 Issue 2

Alsrup, L. (2001) Så får du människor att brinna, *Personal och ledarskap*

Anell, B. Sandström, S. Scheutz, C. (1990) *Ägandespridning till de anställda*, Stockholm:SNS

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2000) *Management control systems*, McGraw-Hill International Edition, New York

Arbetsgivarverket. (1995) *Konsten att sätta lön- En fråga om förnuft eller känslor?*, Fritzes, Stockholm

Bergqvist, E. (1994) *Belöningar och prestationer i offentlig verksamhet*, IKE, Stockholms universitet

Bergstrand, J. (1997) *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund

Dewoe, D. (2001) Motiverad personal blir produktiv, *Computer Sweden*

Eriksson, L.T. & Widersheim-Paul, F. (1999) *Att utreda, forska och rapportera*, (6:e uppl.), Lieber Ekonomi, Malmö.

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Handelsbankens hemsida, www.Handelsbanken.se

Handelsbankens årsredovisning 2002

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Isaksson, P. (2003) MANAGEMENT: Motivation utan option, *Affärsvärlden*

Kruse, D. (1996) Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?, *British Journal of Industrial Relations*, No 34:4 (December)

Lantz, J.(1995) *Att sätta lön - Grunder för lönesättning*, Kommunlitteratur/Företagslitteratur, Ängelholm

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001) *information för marknadsföringsbeslut*, (4:e uppl) (förhandsupplaga), Göteborg: IHM Förlag

- Locke, E & Latham, G. (1996) *A theory of Goal Setting & test performance*, prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Lundèn, B. (1995) *Vinstdelning - Dela vinsten med de anställda*, Björn Lundén Information AB, Uddevalla
- Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien om forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Milling, B.E. (1992) *Ekonomiska verktyg för chefer*, ISL Förlag, Göteborg
- Palm, A. (2000) *Affärsstödjande lönebildning*, Ekerlids förlag, Stockholm
- Patel, R. & Tebelius, U. (1998) *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Richard, T & Gill, H. (2000) *Strategic Reward Systems*, Pearson Education, Harlow
- Smitt, R & Wiberg, L & Olwig, B & Riegnell, G & Sjöstrand M. (2002) *Belöningsystem - Nyckeln till framgång*, Norstedts juridik AB, Stockholm
- Svensson, A. (1997) *Målstyrning i praktiken*, Liber AB, Malmö
- Svensson, A & Wilhelmson, L. (2001) *Belöningsystem*, SIPU Förlag, Stockholm
- Söderholm, J. (1998) *Målstyrning av decentraliserade organisationer- Styrning mot finansiella och ickefinansiella mål*, Handelshögskolan, Stockholm
- Telias hemsida, www.Telia.se
- Telias årsredovisning 2002

Allmänt

1. Namn?
2. Befattning?
3. Hur många år har du arbetat på detta företag?
4. Hur länge har du haft din nuvarande befattning?

Belöningsystemet

5. Vilka personer omfattas av belöningsystemet?
6. Hur fördelas vinsten på de anställda?(fördelningsgrund)
7. När och hur ofta erhåller ni belöningar?
8. Vilka mål belönas?

Motivation

9. Hur ställer du dig till vinstdelning? (relation till individuell utvärdering)
10. Upplevs vinstdelningssystemet som motiverande?
11. Hur viktigt är det med belöningar för de anställda?
12. Tycker du att vinstdelningssystemet motiverar de anställda till att utföra prestationer utöver det normala? (tex jobbar över en helg, övertid mm)
13. Anser du att belöningsystemet leder till en ökad motivation i det dagliga arbetet?
14. Känner du att systemet hjälper alla att jobba åt samma håll eller är det så att alla kontrollerar alla?
15. Upplevs belöningsystemet som rättvist? (Inom affärsområdet/Jämfört med andra affärsområden)
16. Tycker du att vissa personer glider med i ett sådant system?
17. Ser du ett samband mellan den anställdes prestation och vinstdelningens storlek?
18. Anser du att de anställda känner att de får ett erkännande av företaget som helhet?
19. När de anställda får vinstdelning anser du att den är relaterad till deras arbetsinsats?
20. Tror du att de anställda uppfattar vinstdelningen som förväntad, mer eller mindre?

21. Tänker de anställda mer på kostnaderna, nöjda kunder, lönsamhet på grund av vinstdelningssystemet?
22. Upplever du att de anställda känner motivation för att nå uppsatta mål och hur tar det sig uttryck?

Allmänt

1. Namn?
2. Befattning?
3. Hur många år har du arbetat på detta företag?
4. Hur länge har du haft din nuvarande befattning?

Belöningsystemet

5. När, hur ofta erhåller du belöningar?
6. Hur enkelt är belöningsystemet att förstå?
7. Anser du att du får tillräcklig information om vinstdelning? (Hur ni ligger till)

Motivation

8. Hur ställer du dig till vinstdelning? (relation till individuell utvärdering)
9. Hur viktigt är det med belöningar för dig?
10. Tycker du att vinstdelningssystemet motiverar dig till att utföra prestationer utöver det normala?
11. Anser du att belöningsystemet leder till en ökad motivation i dit dagliga arbetet?
12. Tycker du att alla anställda presterar/anstränger sig lika mycket?
13. Känner du att systemet hjälper alla att jobba åt samma håll eller är det så att alla kontrollerar alla?
14. Upplevs belöningsystemet som rättvist? (Inom affärsområdet/Jämfört med andra affärsområden)
15. Tycker du att vissa personer glider med i ett sådant system?
16. Ser du ett samband mellan din prestation och vinstdelningens storlek?
17. Känner du att du får ett erkännande av företaget som helhet?
18. När du får vinstdelning anser du att den är relaterad till din arbetsinsats?
19. Uppfattar du den som förväntad, mer eller mindre?
20. Tänker ni mer på till exempel kostnaderna, nöjda kunder och lönsamhet på grund av vinstdelningssystemet?

21. Är beröm och uppskattning från chefer och medarbetare någonting som du anser motiverande i samma utsträckning som belöning?

22. Upplever du motivation för att nå uppsatta mål och hur tar det sig uttryck?

Allmänt

1. Namn?
2. Befattning?
3. Hur många år har du arbetat på detta företag?
4. Hur länge har du haft din nuvarande befattning?

Belöningsystemet

5. Vilka personer omfattas av belöningsystemet?
6. När och hur ofta erhåller ni belöningar?
7. Vilka mål belönas?

Motivation

8. Hur ställer du dig till individuell utvärdering? (relation till kollektiv)
9. Upplevs belöningsystemet som motiverande?
10. Hur viktigt är det med belöningar för de anställda?
11. Tycker du att belöningsystemet motiverar de anställda till att utföra prestationer utöver det normala? (tex jobbar över en helg, övertid mm)
12. Anser du att belöningsystemet leder till en ökad motivation i det dagliga arbetet?
13. Känner du att systemet hjälper alla att jobba åt samma håll eller är det så att alla kontrollerar alla?
14. Upplevs belöningsystemet som rättvist? (Inom affärsområdet/Jämfört med andra affärsområden)
15. Ser du ett samband mellan den anställdes prestation och belönings storlek?
16. Anser du att de anställda känner att de får ett erkännande av företaget som helhet?
17. När de anställda får belöning anser du att den är relaterad till deras arbetsinsats?
18. Tror du att de anställda uppfattar belöningen som förväntad, mer eller mindre?
19. Tänker de anställda mer på kostnaderna, nöjda kunder, lönsamhet på grund av belöningsystemet?

20. Upplever du att de anställda känner motivation för att nå uppsatta mål och hur tar det sig uttryck?
21. Hur mycket kan medarbetarna delta och påverka utformningen?
22. Är beröm och uppskattning från chefer och medarbetare någonting som du anser motiverar den anställde på liknande sätt som belöning?

Allmänt

1. Namn?
2. Befattning?
3. Hur många år har du arbetat på detta företag?
4. Hur länge har du haft din nuvarande befattning?

Belöningsystemet

5. När och hur ofta erhåller du belöningar?
6. Hur enkelt är belöningsystemet att förstå?
7. Anser du att du får tillräckligt med information om belöningsystemet?

Motivation

8. Hur ställer du dig till individuell utvärdering? (relation till kollektiv)
9. Upplevs belöningsystemet som motiverande?
10. Hur viktigt är det med belöningar för dig?
11. Tycker du att belöningsystemet motiverar dig till att utföra prestationer utöver det normala? (tex jobbar över en helg, övertid mm)
12. Anser du att belöningsystemet leder till en ökad motivation i ditt dagliga arbete?
13. Känner du att systemet hjälper alla att jobba åt samma håll eller är det så att alla jobbar individuellt (försämrat samarbete)?
14. Upplevs belöningsystemet som rättvist? (Inom affärsområdet/Jämfört med andra affärsområden)
15. Ser du ett samband mellan din prestation och belönings storlek?
16. Känner du att du får ett erkännande av företaget som helhet?
17. När du får belöning anser du att den är relaterad till din arbetsinsats?
18. Uppfattar du belöningen som förväntad, mer eller mindre?
19. Tänker ni mer på kostnaderna, nöjda kunder, lönsamhet på grund av belöningsystemet?

20. Upplever du att du känner motivation pga belöningsystemet för att nå uppsatta mål och hur tar det sig uttryck?
21. Hur mycket kan medarbetarna delta och påverka utformningen?
22. Är beröm och uppskattning från chefer och medarbetare någonting som du anser motiverande i på liknande sätt som belöning?