



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Belöningsystem

~ Kopparmyntet, två sidor av samma mynt ~

Caroline Håkansson

Peter Strauss

Förord

Efter tre års ekonomiutbildning på Blekinge Tekniska Högskola har vi som avslut skrivit denna uppsats. Uppsatsen är skriven i kursen Kandidatarbete i Företagsekonomi med inriktning mot ekonomistyrning. Det har varit tio intensiva men mycket intressanta och givande veckor som vi har hållit på med uppsatsen.

Vi vill tacka vår handledare Björn Ljunggren, som varit till stor hjälp under uppsatsens gång. Ett tack även till kursansvarige, Henrick Gyllberg som hjälpt oss på vägen.

Ett stort tack vill vi också ge till belöningsansvarig på Swedbank, Mårten Lundberg, och till alla på Swedbank som vi har intervjuat. Vi har fått mycket inspiration av Er vilket har varit till stor hjälp för oss.

Ronneby, maj 2008

Caroline Håkansson

Peter Strauss

Sammanfattning

<i>Titel:</i>	Belöningsystem – Kopparmyntet, två sidor av samma mynt
<i>Författare:</i>	Caroline Håkansson Peter Strauss
<i>Handledare:</i>	Björn Ljunggren
<i>Institution:</i>	Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola
<i>Kurs:</i>	Kandidatuppsats – inriktning ekonomistyrning, 15 hp
<i>Syfte:</i>	Syftet med vår studie är att utveckla ett belöningsystem.
<i>Metod:</i>	Denna studie bygger på en intervjuundersökning av anställda på Swedbankkontor i Södra Sverige. Lämpliga rådgivare och chefer har valts ut att delta i undersökningen. Syftet med valet är att få en bredare bild på hur systemet idag uppfattas på arbetsplatsen.
<i>Slutsats:</i>	Resultatet av denna undersökning och detta arbete har visat på ett ifrågasättande av systemet, av såväl anställda som chefer. Huvudanledningarna är framförallt okontrollerbarheten, den låga motivationsfaktorn och vad belöningen grundar sig på. Vår slutprodukt består av ett antal förslag till förbättringar av Kopparmyntet inom Swedbank.
<i>Nyckelord:</i>	Belöningsystem, arbetsmotivation, förändring, vinstdelningssystem

Abstract

- Title:* Reward system – Kopparmyntet, two sides of the same coin.
- Authors:* Caroline Håkansson
Peter Strauss
- Supervisor:* Björn Ljunggren
- Department:* School of Management, Blekinge Institute of Technology
- Course:* Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits
- Purpose:* The purpose with this study is to develop a reward system.
- Method:* This study is based on some interviews of employees on offices of Swedbank in south Sweden. Bank advisor and directors are chosen to take part in this survey. The purpose was to create a more wide approach of how the system is working today.
- Results:* The result of this survey is a doubt about the system from both employees and directors. The big reasons are the control of Kopparmyntet, the lower motivations factor and what the rewards are based on. Our results involve some propositions of improvements to the system of Kopparmyntet in Swedbank.
- Key words:* Reward systems, worker motivation, changes, profit sharing

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.2.1 Betydelsen av ett fungerande ekonomistyrssystem	7
1.2.2 Motivering av de anställda	8
1.2.3 Införande av belöningsystem	9
1.2.4 Förändring av Kopparmyntet i Swedbank	10
1.3 SYFTE	11
2. METOD.....	12
2.1 FÖRBEREDELSEFASEN	12
2.2 VAL AV METOD	13
2.2.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod	13
2.3 DATAINSAMLING	13
2.3.1 Val av undersökningsobjekt	13
2.3.2 Primär data	14
2.3.3 Sekundär data	14
2.3.4 Intervjuer	15
2.3.5 Källkritik	16
2.4 ANALYS OCH TOLKNING	17
3. TEORI.....	18
3.1 EKONOMISTYRSYSTEMETS BETYDELSE	18
3.1.1 Organisationens behov av ett ekonomistyrssystem	18
3.1.2 Betydelsen av ett fungerande ekonomistyrssystem	19
3.2 MOTIVATION AV DE ANSTÄLLDA	20
3.2.1 Ledningens motivationsarbete till anställda	20
3.2.2 Motivera individer	21
3.2.3 Motivera grupper	21
3.2.4 Lön som motivationsfaktor	22
3.2.5 Uppföljning och arbetsutvärdering	22
3.3 BELÖNINGSSYSTEM	23
3.3.1 Organisationens syfte med belöningsystem	23
3.3.2 Individuellt belöningsystem	26
3.3.3 Kollektivt belöningsystem	27
3.3.4 Chefens roll i ett belöningsystem	31
3.3.5 Anledningar till förändrade belöningsystem	32
4. EMPIRI OCH ANALYS.....	34
4.1 OM SWEDBANK	34
4.1.1 Swedbanks strategi, vision, mission och värderingar	34
4.1.2 Kopparmyntet	35
4.2 ANALYSERING AV INTERVJUINSAMLINGEN	35
4.2.1 Dagens Kopparmynt	35
4.2.2 Framtidens Kopparmynt	44
4.2.3 Vid ett individuellt belöningsystem	48
4.2.4 Vid ett kollektivt belöningsystem	51
4.2.5 Uppföljning av de anställdas mål	52
4.2.6 Frågor enbart till cheferna	56
4.3 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDENS KOPPARMYNTSYSTEM	57
4.4 GENERALISERING AV INSAMLAD INFORMATION	59
5. SLUTSATSER	61
5.1 SLUTPRODUKT	61
5.2 EGNA REFLEKTIONER	62
5.3 METODREFLEKTION	62
5.4 KUNSKAPSBIDRAGET	63
5.5 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	64

6. KÄLLFÖRTECKNING	65
6.1 LITTERATUR.....	65
6.2 ARTIKLAR.....	66
6.3 INTERNET.....	66
6.4 INTERVJUER.....	66
6.5 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR.....	67
7. BILAGOR	68
7.1 BILAGA 1, ÅRSBESKED KOPPARMYNTET 2006.....	68
7.2 BILAGA 2, ÅRSBESKED KOPPARMYNTET 2007.....	69
7.3 BILAGA 3, INTERVJUFRÅGOR.....	70
Figurförteckning	
Figur 3.1: System- och situationssynsätt på belöningsystem.....	25
Figur 3.2: Den interna kundprocessen.....	29
Tabellförteckning	
Tabell 4.1: Kopparmyntet årsbesked 2006.....	42
Tabell 4.2: Kopparmyntet årsbesked 2007.....	42

1. Inledning

I detta avsnitt börjar vi med en beskrivande bakgrund till det valda ämnet. Vi fortsätter sedan med problemdiskussion, vilket avslutas med vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Armstrongs definition av belöningsystem lyder på följande sätt:

“Employee reward is about how people are rewarded in accordance with their value to an organisation. It is concerned with both financial and non-financial rewards and embraces the philosophies, strategies, policies, plans and processes used by organisations to develop and maintain reward systems.”¹

Vidare förklarar Armstrong att det finns olika synonymer till belöningar, där vanligt förekommande är t.ex. ersättning och kompensation.² Dessutom tar Armstrong upp begreppet bonus, som han definierar som en form av ersättning för framgångsrikt presterande som ofta betalas ut i kontanter. Vår tolkning är att varken ersättning eller kompensation ger en klar bild på vad vi menar, då dessa även kan innefatta de vanligt förekommande månadslönerna. Bonus och belöning har däremot en mer snarlik definition, men där vi konsekvent kommer att benämna det som belöningar till de anställda.

Armstrong ger sin tolkning av vad som kan definieras som belöningsystem, där även Thorpe och Homan håller med.³ Dessa menar att inom belöningsystem kan det förekomma olika typer, antingen individuellt eller kollektivt. Inom individuella belöningar förekommer prestations-, kunskaps- eller kompetensrelaterad belöningar, medan kollektiva belöningar omfattas av grupprelaterad prestationsbelöning, men att även vinstdelningssystem, gain-sharing och delägandeskap är en form av belöningsystem.

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Betydelsen av ett fungerande ekonomistyrssystem

I dagens organisationer har det blivit allt viktigare med att ha en väl utvecklad strategi, samt att det finns ett system som följer upp hur organisationen arbetar efter vald strategi, bl.a. för att kunna konkurrera gentemot konkurrenter.⁴ Organisationen kan t.ex. göra en SWOT – analys, som tydligt visar på styrkor och svagheter inom organisationen, samt möjligheter och hot som finns utanför organisationen. Ett vanligt tillvägagångssätt för en organisation är att de utvecklar en strategi, och därefter utvecklas ett passande ekonomistyrssystem för att kunna följa att organisationen når upp till bestämd strategi.⁵ Detta ekonomistyrssystem ska innehålla och behandla en rad olika saker, t.ex. förståelse av strategin bland chefer och anställda, klarhet kring organisationens internprisproblematik, d.v.s. ska det finnas resultatansvar för avdelningar, hur ska interna kostnader fastställas etc.? Vidare ska det i organisationen fastställas budgetar, som senare ska kunna följas upp för att kunna utvärdera och analysera en eventuell differens. Dessutom ska ledningen se till att det finns en tillfredsställelse inom olika

¹ Armstrong (2000) s 1

² Armstrong (2000)

³ Armstrong (2000), Thorpe & Homan red (2000)

⁴ Anthony & Govindarajan (2007)

⁵ Anthony & Govindarajan (2007)

avdelningar i organisationen och för organisationen som helhet.⁶ Det innebär att ledningen ska se till att de anställda strävar efter måluppfyllelse som överensstämmer med organisationens mål och strategi. Därför är det av stor vikt att se till hur de anställda arbetar med tillsagda arbetsuppgifter samt att resultatet utvärderas, eftersom de anställda och deras kompetens är en konkurrensfaktor som kan påverka många kommande led. Om de anställda anser sig arbeta i en jämlik och moralisk arbetsmiljö kan det leda till ökad effektivitet och förhoppningsvis ökad produktivitet.⁷ Detta leder i sin tur till ökad kundbelåtenhet och kundlönsamhet. Denna kedja visar hur viktigt det är att de anställda är delaktiga, engagerade och behandlas med respekt. Anthony och Govindarajan, samt Sirota m.fl., anser att de anställda är av central betydelse för organisationen. Vi anser oss att stödja deras teori, därför att de har visat att om organisationen som helhet ska nå upp till de mål som satts med hänsyn till deras strategi, behöver organisationen ha anställda som strävar efter mål som faller samman med organisationens mål.

I organisationer med mindre fungerande ekonomistyrssystem visar det ofta sig ganska snabbt vad det är som brister. Bristande kommunikation mellan underavdelningar, oförståelse kring vad som är strategin för organisationen, vilken typ av styrning etc. är händelser som kan vara bidragande orsaker till sämre styrning.⁸ Bristande egenskaper vid personalhantering och deras arbete kan vara att de inte blir motiverade att gå till arbetet och prestera lite extra. Det är viktigt ur organisationens synvinkel att veta vad de anställda blir motiverade av och erbjuda något extra som kan tänkas höja motivationen hos dem.⁹

1.2.2 Motivering av de anställda

Om fokus riktas på de anställdas betydelse i en organisation, så kräver de anställda något i kompensation för deras arbete, nämligen ersättning, antingen finansiell eller icke-finansiell ersättning. Detta kan sägas vara den grundläggande motiveringsfaktorn för anställda att arbeta, att få kompensation för sitt utförda arbete.¹⁰ Enligt Persson finns det två saker som är av betydande grund som måste uppnås från anställda för att ha rätt till ersättning.¹¹ Det första är att den enskilde anställde ska kunna använda och utveckla en nyttig kompetens för organisationen. Det andra innebär att den enskilde arbetstagaren måste kunna använda sin kompetens på ett effektivt sätt. Detta innebär att det gäller att hitta rätt person till rätt arbetsuppgifter för att på ett så effektivt sätt som möjligt nå de uppsatta målen.

När de gäller bestämmande av lön för den anställde, så beskriver Persson tre skäl till vilken nivå lönen ska sättas, nämligen att motivera de anställda till effektivt arbete, attrahera extern arbetskraft samt motivationsfaktor till utveckling, lärande och förändring.¹² Sirota m.fl. tillägger även ett fjärde skäl till nivån på lönen till de anställda.¹³ Sirota m.fl. förklarar det som att en hög lön innebär högre moral hos de anställda gentemot organisationen, vilket leder till att organisationen förlorar mindre arbetskraft, som annars skulle ha lett till ökade personalkostnader, såsom rekryteringskostnader och uppträningskostnader.

⁶ Anthony & Govindarajan (2007)

⁷ Sirota, Mischkind & Meltzer (2005)

⁸ Anthony & Govindarajan (2007)

⁹ Heller (1998)

¹⁰ Sirota, Mischkind & Meltzer (2005)

¹¹ Persson (1994)

¹² Persson (1994)

¹³ Sirota, Mischkind & Meltzer (2005)

Med dessa fyra skäl till vilken nivå lönen sätts kan man fråga sig om detta är tillräckligt motivationsdrivande. Vår uppfattning och utgångspunkt är att lönen ska ses som det grundläggande, och att belöningssystemet skulle fungera som ett komplement. Med enbart ett grundläggande lönesystem ser vi en situation som skulle kunna inträffa, nämligen att två anställda med samma arbetsuppgifter och utbildning får samma lön, även om den ena presterar hälften så mycket som den andra. Detta under förutsättningar att chefen inte är en bra löneförhandlare utan godkänner en likartad höjning för att undvika ifrågasättanden och påpekningar från de anställda. Detta kan vara ett av skälen till varför en del organisationer idag planerar att införa eller har infört någon form av belöningssystem i verksamheten.

För att en chef ska lyckas med att motivera de anställda till att prestera så mycket och bra som möjligt är det enligt Rosell och Lundén viktigast att chefen sätter de anställda i centrum.¹⁴ Åberg är inne på samma bana då hon menar att i ett bra ledarskap står kamratlighet och enighet i fokus.¹⁵ Alla anställda har olika krav och en del av dem behöver mer motivation än andra för att öka sina prestationer. Rosell och Lundén menar då att det är chefens uppgift att motivera de anställda så att de blir nöjda.¹⁶ För att organisationen ska gå så bra som möjligt är de anställda en viktig del. Enligt Sandberg och Targama gäller det för chefen att ha verkan på de anställdas förståelse för chefens och organisationens arbete. Detta för att organisationen ska kunna uppnå speciell kompetens i organisationen och kunna vara konkurrenskraftigt på marknaden.¹⁷

En ytterligare sak som är av betydande grund för de anställda är att de följs upp och utvärderas vilket kan leda till att motivation stärks. Smith och Nethersell förklarar innebörden av uppföljning att det ofta förknippas med styrning och övervakning, medan det mer handlar om att se till att de anställda håller sig inom sina mål och ser helheten.¹⁸ Stelter ger då en bild över hur en chef kan agera, nämligen som en coach, som innebär att chefen strävar efter att få den anställde till eget engagemang, egna initiativ för måluppfyllelse etc.¹⁹

1.2.3 Införande av belöningssystem

En grundregel som alla organisationer har, är att de har mål och visioner som de vill uppnå. Ett steg som fler och fler organisationer idag gått till är en införing och användning av belöningssystem, som är ett tänkt sätt att motivera de anställda till ökad motivation och prestation.²⁰ Enligt Armstrong är belöningssystem en sammankoppling av finansiell belöning samt de anställdas välbefinnande. Detta innebär att belöningen ska bidra till att de anställda trivs, motiveras till att prestera maximalt och att de anstränger sig för att nå upp till personliga mål, som ska överensstämma med organisationens mål. Arvidsson påpekar att belöningssystem är tänkt att motivera de anställda till ett önskvärt beteende, så att de når upp till organisationens mål samt behåller eller tillskaffar ny kompetens inom organisationen.²¹ Vår uppfattning, med hänvisning till Armstrong och Arvidsson, är att så bör vara fallet, eftersom det ligger i den mänskiga individens natur att vilja bli belönad för vad denne presterar och åstadkommer. Massey antyder däremot att det finns ett bredare syfte med

¹⁴ Rosell & Lundén (1997)

¹⁵ Åberg (2003)

¹⁶ Rosell & Lundén (1997)

¹⁷ Sandberg & Targama (1998)

¹⁸ Thorpe & Homan red. (2000)

¹⁹ Stelter red. (2003)

²⁰ Armstrong (2000)

²¹ Arvidsson (2005)

belöningsystemen, med många fler mål kring belöningsystemets nytta i organisationen.²² Massey menar att det kan ge effekter såsom kontrollering av kostnader, främjning av personlig utveckling, förbättring av kvalitén och service, ökning av delaktigheten, stärkning av vilka mål och värderingar som finns i organisationen, intern rättvisa mm. Vissa av Masseys beskrivna syften till belöningsystem ställer vi oss dock en aning skeptiska till. Det kan säkerligen ligga någon grund i att det kan ge effekt på en rad olika möjligheter, men vi anser det är tveksamt att en organisation inför belöningsystem som en åtgärd för att kontrollera kostnaderna. Massey menade att ett av belöningsystemets syfte var att kontrollera kostnaderna, men för att detta ska ha någon verkan borde det krävas att belöningen grundar sig på t.ex. resursförbrukningen bland de anställda.

Organisationer som kommit till det stadium, då det beslutats om att använda sig av belöningsystem är det viktigt att det läggs stor vikt på att utveckla ett lämpligt och passande system för just den organisationen. Vid planeringsprocessen av införande av ett belöningsystem, bör ansvariga fokusera på vad organisationen avser att belöna med hjälp av belöningsystemet.²³ Armstrong förklarar att det finns en rad olika faktorer som kan ligga till grund för en belöning. Det finns den s.k. grundlönen, som uppstår oavsett om den anställda presterar vad som är förväntat eller är högpresterande. Den anställde får en grundlön när han/hon börjar arbetet, och kan sedan löneförhandla allteftersom tiden går. Istället är det den extra belöning som en organisation kan dela ut till de anställda, som ofta omfattas av belöningsystemet. På individnivå kan den ske genom individuell prestationsrelaterad belöning eller kompetensrelaterad belöning. Dessa system har som grund att belöna utefter hur den enskilde individen presterar i förhållande till organisationen eller vilka möjligheter, d.v.s. kompetens, han har till prestation. Vidare, på kollektivnivå, finns det grupprelaterad prestationsbelöning eller en övergripande organisatorisk prestationsbelöning.²⁴ Dessa har en grund som består i att belöna utefter hur antingen en specifik grupp/avdelning eller hela organisationen presterar.

Vilken belöningsgrund som organisationen väljer är mer en fråga om deras anställda ska belönas individuellt eller kollektivt. Fördelar med individbelöning är att fokus läggs på den enskilda anställdes handlingar, han slipper bli lidande för vad andra presterar. Nackdelar kan ses som en möjlig situation av konkurrens mellan enskilda individer, vilket kan leda till ofördelaktiga belöningar. Fördelar med kollektiv belöning är att det samverkar för teamwork, de anställda får klarare direktiv vad organisationen strävar efter för mål. Nackdelar är att de anställda kan uppleva systemet som okontrollerbart och alltför omfattande, motivationsfaktorn kan bli ifrågasatt då ens egna prestationer upplevs som små jämfört med hela organisationen.²⁵ Vår bedömning är att det finns en balansgång i individuellt och kollektivt belöningsystem mellan å ena sidan belöning och ansvar för ens egna handlingar och å andra sidan belöning utifrån vad organisationen alternativt en viss grupp åstadkommer. Båda sidorna har sina för- och nackdelar, vilket gör det oerhört betydelsefullt att vara noggrann i planeringsfasen av införande av belöningsystem.

1.2.4 Förändring av Kopparmyntet i Swedbank

I Swedbank finns idag en stiftelse, kallad Kopparmyntet, där det varje år avsätts en andel av resultatet, beroende på jämförelse mellan andra banker.²⁶ Denna avsättning placeras i olika

²² Thorpe & Homan red. (2000)

²³ Armstrong (2000)

²⁴ Armstrong (2000)

²⁵ Armstrong (2000)

²⁶ <http://www.swedbank.se/sst/inf/om-swedbank/0,,70324,00.html> (2008-04-20)

former av aktier, där de anställda varje år får en viss andel av den avsatta summan, beroende på resultatet. Systemet är uppbyggt på så sätt att belöningen till de anställda beror på hur hela organisationen presterar och deras lönsamhet. Detta innebär att om lönsamheten gentemot andra banker är högre får den anställde en viss belöning, oavsett vad han/hon har presterat. Med nuvarande system finns alltså den egenskap som Armstrong diskuterade som en nackdel med kollektiv belöning, nämligen att de anställda uppfattar systemet som okontrollerbart och svårigheter att se deras del i måluppfyllelsen.²⁷

Vad som ligger till grund för varför organisationer väljer att förändra sina belöningsystem varierar. Kohn beskriver fyra anledningar till varför belöningsystem inte fungerar.²⁸ Det första är att belöningar leder till bestraffning, där Kohn menar att belöningar och bestraffning är av samma betydelse, men från olika vinklar. Den andra anledningen är att belöningar försämrar relationerna, nämligen genom att belöningar leder till ökad konkurrens mellan de anställda, olust att hjälpa kollegor etc. Den kommande anledningen är att belöningen inte tar hänsyn till anledningar. Om en avdelning presterar sämre än andra, och saknar motivation, ställs sällan frågan varför, utan Kohn menar att istället att chefen antingen mutar eller hotar de anställda att prestera bättre. Den fjärde och sista anledningen är att belöningar avskräcker från risktagande, vilket innebär att om de anställda vet att deras arbete kommer att belönas, så gör de exakt de arbetsuppgifter som krävs och tar inga egna initiativ. Vi kan till viss del hålla med om att de anledningar som Kohn beskriver som förklaringar till den oönskade effekten med belöningar kan vara förekommande. Däremot ställer vi oss en aning skeptiska till att dessa anledningar skulle vara de enda förekommande, då vi tror att det finns många förklaringar varför belöningar inte ger den effekt som var menat. Detta kan t.ex. bero på ledarskapet, informationen om belöningsystemet, typ av arbetsplats etc.

Problemet som Swedbank idag står inför, är hur man ska agera och utveckla Kopparmyntet så det ger en bättre effekt på motivationen hos de anställda, och som speglats i teorin kring kollektiva belöningar. Swedbank är inte den enda organisationen som möter, har mött, eller kommer att möta dessa problem, utan det kommer säkerligen alltid vara aktuellt. Frågan är hur organisationen ska förändra och utveckla detta belöningsystem för att öka motivationen hos de anställda, där en av de viktigaste frågorna är om Kopparmyntet ska ha sin grund på prestationer på regions-, avdelnings- eller individnivå. Swedbank har kommit till den fas, då införandet av belöningsystemet är förbi, och fokus istället bör ligga på en utvärdering av systemet för att så småningom komma fram till om det gamla systemet behöver justeras alternativt bytas ut.

Tidigare forskning har framförallt lagt fokus på att beskriva och studera hur motivationen påverkas utav införandet av ett belöningsystem. Ofta är eller har den undersökta organisationen precis varit i införandefasen av belöningsystem. Dessvärre har det skrivits lite kring hur en organisation ska agera om belöningsystemet inte lever upp till de förväntningar som sattes vid införandet. Swedbank har kommit förbi detta stadium och står nu inför en process där de ska ta ställning om det gamla systemet ska bytas ut, förnyas eller om det trots allt visar sig ge en effekt på de anställda, som hade agerat annorlunda utan dagens belöningsystem.

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att utveckla ett belöningsystem.

²⁷ Armstrong (2000)

²⁸ Kohn (1999)

2. Metod

I detta kapitel beskriver vi hur vi gått tillväga under arbetets gång. Vi började med att läsa in oss på området för att sedan gå vidare med att välja ut vilka metoder vi skulle använda. Vi beskriver också hur vi gått tillväga med vår empiriinsamling.

2.1 Förberedelsefasen

För att på ett så bra och smidigt sätt som möjligt uppnå syftet med studien gäller det att ha välplanerade och uppgjorda tillvägagångssätt att arbeta efter, d.v.s. klarhet i val kring olika metoder. Metoder kan ses som ett verktyg för att nå ett resultat som uppfyller och stämmer överens med syftet.²⁹ Detta innebär dock inte att alla metoder är acceptabla, utan de måste uppfylla en rad olika kriterier såsom överensstämmelse mellan vald metod och undersökningsobjekt, metoderna ska vara kontrollerbara och granskningsbara etc. Detta kräver i sin tur noggrant förarbete kring det studieområde som ska behandla, så det första vi gjorde i en inledande fas var att studera och skaffa oss kunskap inom det valda området, nämligen belöningsystem.

Björklund och Paulsson uttrycker att ett vetenskapligt arbete ska belysa ett aktuellt ämne och att det finns ett allmänt och teoretiskt intresse.³⁰ Vårt valda område ansåg vi vara ett aktuellt och intressant diskussionsområde, eftersom vår erfarenhet säger att flera organisationer idag har någon form av belöningsystem, utöver den fasta lönen.

I ett tidigt skede insåg vi vikten av att skaffa oss kunskap kring ämnet, samt se vilka luckor som fanns, för att på så sätt kunna ge möjlighet till någon form av kunskapsbidrag. Arbetets slutresultat ska kunna bidra med något nytt, förbättrade teorier eller förkastelse av en teori.³¹ I ett tidigt skede såg vi att det fanns en lucka kring en analysering, utvärdering och utveckling av ett befintligt belöningsystem, d.v.s. om systemet givet den effekt som var tänkt från början.

Frågan som uppstod kretsade kring om ett befintligt belöningsystem i en organisation var en uppskattad motivationsfaktor för de anställda, eller om det fanns vissa delar i systemet som kunde ifrågasättas. Detta tillvägagångssätt kan förklaras som ett hermeneutiskt förhållningssätt, som Lundahl och Skärvad förklarar som en metod för att tolka och förstå hur människor fungerar, varför de agerar på ett visst sätt och anledningen till detta.³² Kvale förklarar skillnaden mellan hermeneutiken och positivism, där positivism innebär att forskaren hittar sanningen genom standardiserade metoder oberoende av undersökningsområde eller innehåll.³³ Vår tanke är att på djupet förstå vad de anställda anser om belöningsystemet och motivationseffekten, och analysera denna situation, istället för att undersöka brister och förklara varför. Detta är typiskt orsak-verkan – samband, som kännetecknas i det positivistiska förhållningssättet.³⁴

²⁹ Holme & Solvang (1997)

³⁰ Björklund & Paulsson (2003)

³¹ Björklund & Paulsson (2003)

³² Lundahl & Skärvad (1999)

³³ Kvale (1997)

³⁴ Widerberg (2002)

2.2 Val av metod

2.2.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Lundahl och Skärvad förklarar den kvalitativa metoden som ett tillgångssätt för att tolka och förstå människor.³⁵ Holme och Solvang tillägger dessutom att intervjuaren i största mån ska sätta sig in i den undersöktes situation.³⁶ För att ta reda på vilka kvaliteter eller egenskaper en händelse har, menar Bjereld att det är bra att använda just kvalitativ metod. Som forskare får vi då kännedom och vetskap om kvaliteterna och egenskaperna som vi sedan får hjälp med för att förstå händelsen.³⁷ Kvantitativ metod innebär istället bl.a. att forskaren går på bredden, d.v.s. stort undersökningsdeltagande, istället för på djupet, samt att observationen sker genom systematiska och strukturerade undersökningar. Björklund och Paulsson förklarar denna metod som ett sätt att samla in information som kan mätas eller värderas numeriskt, vilket vi anser är en stor skillnad jämfört med den kvalitativa metoden, som mer fokuserar på att beskriva och förstå situationen, agerandet etc.³⁸ Vidare menar Bjereld m.fl. att här försöker forskaren också hitta mönster, modeller och samband mellan olika kategorier och händelser genom att kvantifiera det material som de får fram i sina undersökningar.³⁹

I vår empiriinsamling kunde data visa sig genom att beskriva belöningssystemets konstruktion och påföljder samt förklarar varför, d.v.s. finns ett orsak-verkan – samband, vilket kännetecknas i den kvantitativa metoden. Alternativet kunde vara att beskriva följderna samt förstå de anställdas agerande i situationen.⁴⁰ Vårt val föll på den kvalitativa metoden, då vår tanke med uppsatsen mer handlade om att förstå de anställdas och chefers tankar och agerande kring dagens belöningssystem. Om meningen istället hade varit att undersöka t.ex. hur stor andel av arbetskraften som ansåg belöningssystemet gav någon motivationseffekt, kunde valet istället ha fallit på en kvantitativ metod. Men eftersom vi vill få en mer djupgående förståelse kring effekterna av systemet, samt få en helhetsbild ansåg vi att vår valda metod mer uppfyllde syftet med studien.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Val av undersökningsobjekt

Widerberg berättar efter egen erfarenhet att valet av organisation/grupp/individer etc. som ska ligga till grund för empiriinsamlingen kan vara mycket tidskrävande arbete.⁴¹ Eftersom vår tanke var att utveckla ett belöningssystem, genom att analysera ett befintligt belöningssystem och dess motivationseffekt på anställda och chefer, gällde det först att hitta ett studieobjekt som i dagsläget använde sig av någon form av belöningssystem.

Ett tips från Widerberg var att välja ett studieobjekt som vi visste vi kunde komma i kontakt med, var intresserade samt använda sitt redan befintliga kontaktnät för att underlätta denna process.⁴² Omedvetet av Widerbergs tips så valde vi att använda vårt kontaktnät och tog i ett tidigt skede kontakt med en kontorschef på ett Swedbankkontor i södra Sverige, för att diskutera vårt uppkomna problem. Efter vårt samtal fann vi att det fanns intresse även från

³⁵ Lundahl & Skärvad (1999)

³⁶ Holme & Solvang (1997)

³⁷ Bjereld, Demker & Hinnfors (2002)

³⁸ Björklund & Paulsson (2003)

³⁹ Bjereld, Demker & Hinnfors (2002)

⁴⁰ Holme & Solvang (1997)

⁴¹ Widerberg (2002)

⁴² Widerberg (2002)

Swedbanks sida, och vi fick vidare hjälp med kontakter till bl.a. belöningsansvarig inom Swedbank. När vi kontaktat honom och diskuterat vårt problem och Swedbanks ställning visade sig att de fann ett ifrågasättande av ett av deras belöningsystem, Kopparmyntet. Detta innebär att vi kunde gå vidare med att fundera i banor kring val av undersökningstyp, vilka områden som skulle belysas etc.

Björklund och Paulsson ställer en viktig fråga kring insamlingen av den empiriska data, nämligen vem som ska intervjuas.⁴³ Här väljer vi att klargöra på vilka befattningar de personer har som ska delta i undersökningen. Våra undersökningsspersoner valde vi att klassificera in i tre nivåer, beroende på titel och arbetsgrad inom Swedbank. Dessa var:

- Bankchef inom valt län/distrikt
- Kontorschefer på berörda kontor
- Rådgivare på respektive kontor

Vår uppdelning bygger på att vi vill se hur uppfattningen kan skilja sig mellan de olika anställningsgraderna. Dessutom såg vi det som ett utmärkt tillfälle att få kunskap från kontorscheferna och bankchefen kring synpunkter och tankar som finns på arbetsplatsen från dem som inte ingick i undersökningen.

2.3.2 Primär data

Primär data definierar Björklund och Paulsson som insamlad data vars syfte är att användas i ens aktuella studie.⁴⁴ Till skillnad från sekundär data har författarna själva samlat in data för att senare använda det i sin kommande studie. Vår primära datainsamling kan delas upp i två kategorier, dels en inledande bakgrundsintervju med belöningsansvarige inom Swedbank, och dels genom intervjuer av de anställda och chefer.

I ett tidigt skede anordnades en intervju med belöningsansvarige inom Swedbank. Tanken med denna intervju var inte att samla in vår empiriska data, utan snarare få en mer detaljerad och utförlig bakgrundsfakta kring själva systemet, dess uppbyggnad samt vad problemet var. Detta kunde vi senare ha nytta av då vi bl.a. sökte kunskap och framförallt utformade intervjuunderlaget till chefer samt anställda.

Intervjuerna utformades sedan utefter bl.a. den kunskap vi fått från vårt första möte, men även utefter vad teorin speglade för möjliga problem med det belöningsystem som Swedbank idag använde sig av. Det mest viktiga är dock att intervjuerna utformades för att den insamlade datan därifrån kunde ge ett svar på problemet i problemdiskussionen och syftet med studien.

2.3.3 Sekundär data

I detta avsnitt kommer vi att diskutera hur vi har leta efter teorier och information, hur vi har valt mellan dessa olika teorier och all information vi fått fram samt hur vi kritiskt har granskat de teorier som vi har hittat. Vi började med att leta efter nyckelord för att sedan använda dessa i olika databaser, för att hitta relevant information och teorier. Vi valde att dela upp teoridelen i tre större grupper nämligen ekonomistyrsystemets betydelse, motivation av de anställda och belöningsystem. Vi utgick sedan ifrån dessa grundämnen i vår teoriinsamling. När vi skulle söka och leta upp relevant information började vi med att leta litteratur på de närliggande biblioteken eftersom tiden på uppsatsen är begränsad och vi behövde litteratur direkt. Bell

⁴³ Björklund & Paulsson (2003)

⁴⁴ Björklund & Paulsson (2003)

menar att när det handlar om kortare projekt på fem till tio veckor måste man börja leta på de egna biblioteken just p.g.a. av tidsbrist. Bell menar vidare att det är bra att börja med böcker och tidskrifter.⁴⁵ För att leta artiklar började vi med ett möte för handledning om hur man hittar relevanta artiklar, detta var till stor hjälp för oss då vi innan inte hade så mycket kunskap om varken var eller hur man gick tillväga för att komma fram till det som är intressant. Enligt Andersen finns de tre huvudsakliga tillvägagångssätt när man utför sin litteratursökning. Det första är att fråga andra som har kunskap inom det valda området, det kan t.ex. vara sin handledare. Vidare menar Andersen att det är viktigt att läsa tidskriftartiklar, börja med att läsa sammanfattningen för att se om det är en relevant artikel. Till sist menar Andersen att forskaren ska med hjälp av bibliografiska sökreder söka igenom litteratur.⁴⁶ Innan vi började söka artiklar gjorde vi en sökordsamling som vi sedan tog till hjälp när vi gjorde själva sökningen. Sökord som vi framförallt använde var: belöningssystem, ekonomistyrning, motivation, mål, individnivå, kollektivnivå, finansiella belöningar, prestation, belöning, kompetens och incitament effektivitet.

När vi fått fram mycket information och teorier började vi med att gå igenom allt och sortera bort det som var av mindre intresse. Enligt Andersen är det bra att göra anteckningar så fort man hittar något som kan vara till användning i arbetet.⁴⁷

2.3.4 Intervjuer

Intervjuer förklarar Björklund och Paulsson som undersökningar som sker genom personlig kontakt eller via telefon.⁴⁸ Detta skiljer sig från bl.a. enkäter på så sätt att det sällan finns några förbestämda svarsalternativ, samt sällan särskilt strukturerade och standardiserade frågor. Fördelen med intervjuer är den personliga relation som skapas med den undersökte, där intervjuaren kan förklara samt se andra reaktioner än det språkliga, såsom kroppsspråk, miner etc. Den stora nackdelen ligger i det tidskrävande arbete som varje intervju tar, samt även tolkningen och analyseringen av insamlad data då den kan skilja sig ifrån intervjutillfällena p.g.a. följdfrågor, uteslutande frågor etc.⁴⁹

Valet inom kvalitativ metod föll antingen på intervjuer eller också observationer. Observationer ansåg vi inte gav någon bra bild till vårt syfte, då det finns så mycket som påverkar t.ex. strävan efter en extra kund. Därför ansåg vi det mer lämpligt att genomföra vår undersökning på ett specifikt antal utvalda personer, där vi förde ett samtal med var och en kring deras syn på Kopparmyntet.

Kvale ställer ett antal frågor som är av betydande grund inför en intervjuundersökning:⁵⁰

- Vilken tid finns? Det gäller att fördela tiden mellan t.ex. planering, genomförande, utskrifter, analysering och rapportering.
- Vilken intervjuarform ska användas? Det är av betydelse att reda ut om det ska ske genom kollektiva intervjuer, genom strukturerade intervjuer eller om det mer ska genomföras som ett samtal mellan intervjuaren och den undersökte.
- Hur många ska intervjuas? Kvale anser denna fråga endast har ett svar, som innebär att det ska intervjuas med så många personer som är nödvändigt.⁵¹

⁴⁵ Bell (2006)

⁴⁶ Andersen (1998)

⁴⁷ Andersen (1998)

⁴⁸ Björklund & Paulsson (2003)

⁴⁹ Björklund & Paulsson (2003)

⁵⁰ Kvale (1997)

⁵¹ Kvale (1997)

Widerberg ger en annan syn på förberedelse och tankar inför intervjun, där hon ställer ett antal frågor:⁵²

- Vilka ska intervjuas?
- Var ska intervjun äga rum?
- Hur ska intervjuaren lägga upp intervjun?

På frågan kring vilka som ska intervjuas valde vi slumpmässigt ut rådgivare som dagligen har kundkontakt på ett antal kontor i Sydsverige. Dessutom valde vi att intervju kontorscheferna på dessa kontor, samt den överordnade bankchefen inom detta geografiska område. Anledningen var att också få en aspekt ur ledningsperspektiv. Vi valde av naturliga skäl att lägga intervjuerna på arbetsplatsen, då samtliga intervjuer genomfördes under normal arbetstid. Slutligen valde vi att lägga upp intervjuerna genom nedskrivning av svaren, istället för bandinspelning, för att undvika osäkerhet för den undersökte, samt att vår fokus låg på svaren och inte på dem som personer.⁵³

2.3.5 Källkritik

När det gäller sekundärdata är det mycket viktigt att kritiskt granska denna, eftersom det inte alltid går att lita på det författaren och forskaren kommit fram till. Enligt Lundahl och Skärvad kan informationen vara otillräcklig, oäkta, vinklad, bristfällig och opartisk vilket innebär att den måste användas med en viss försiktighet.⁵⁴ När vi som forskare ska referera till relevanta och pålitliga källor menar Lundahl och Skärvad att detta arbets sätt kan göras i tre steg:

- Börja med att leta efter relevanta och passande källor
- Nästa steg är att bedöma om källorna som hittats är äkta
- Till sist handlar det om att ta ställning till hur mycket sanning källorna innehåller. Att avgöra hur äkta källorna är görs genom närhet, oberoende, logisk konsistens, objektivitet och opartiskhet.⁵⁵

Det allra första som vi gjorde var att försöka hitta källor som var av intresse och relevanta till vårt studieområde. De främsta källorna bestod av antingen litteratur eller elektroniska artiklar. Vid insamlingen av litteraturen fann vi flera olika källor som vi ansåg behandla vårt område. När det gällde information kring belönings systemet var de flesta källor på engelska, fåtal fanns på svenska, men vi ansåg de engelska böckerna mer gav en bättre och opartisk bild av systemen. Dock tog vi hjälp av bl.a. Smitt, Wiberg, Olwig m.fl: s bok om belönings system, som bl.a. advokatbyråer och företagsledare tillsammans med författarna skrivit. Vi valde att använda oss av den, främst för att få lite bakgrunds information till belönings system, men som vi inser inte är hundra procent objektiv. Men vi ansåg oss ändå få en bakgrund från organisationer i verkligheten kring hur belönings system fungerar. Litteratur som tog upp andra områden, t.ex. motivation och övergripande kring ekonomistyr system fann vi relevant litteratur på både svenska och engelska, där vi även drog slutsatsen att dessa var pålitliga att använda oss utav i vår studie.

När det gällde de artiklar som vi fann lämpliga till vårt examensarbete använde vi databaser via BTH:s bibliotek, där framförallt Business Source Premier användes. Genom denna

⁵² Widerberg (2002)

⁵³ Widerberg (2002)

⁵⁴ Lundahl & Skärvad (1999)

⁵⁵ Lundahl & Skärvad (1999)

databas ansåg vi att vi använde oss utav artiklar av vetenskapligt intresse. Men givetvis sållades en rad olika artiklar bort, som vi ansåg var en aning för objektiv och opartisk p.g.a. bl.a. uppdragsgivaren, men där vi slutligen fann ett antal artiklar som vi ansåg oss kunna ha nytta av.

2.4 Analys och tolkning

Begreppen analys och tolkning används ofta som synonymer, och Kvale menar att tolkning ger en mer omfattande och djupare förståelse kring svaren.⁵⁶ Den som genomför undersökningen har vanligtvis en bild på hur studieområdet fungerar och genom undersökningen får undersökaren bekräftat om denna teori stämmer eller inte. Vår utgångspunkt var att belöningsystemet inte nådde upp till de förväntningar som ledningen hade med belöningsystemet, d.v.s. hade vi uppfattningen att Kopparmyntet inte var tillfredställande som det såg ut idag. Genom de olika intervjuerna fick vi därmed vår utgångspunkt bekräftad.

När vi kom till det stadium då vi skulle tolka den insamlade empiri uppkom frågan om vi skulle fokusera på ett enda rätt svar, eller om vi skulle belysa många möjliga svar.⁵⁷ Vårt val föll på att se olika eventuella svar, och därmed inte bara ta upp det mest vanligt förekommande. Vi såg det vara av intresse att se eventuella avvikelser bland svaren, och se vad anledningen till detta kunde vara. I detta skede gäller det för författaren att han/hon har egenskapen som uppfinningsrik och fantasifull, detta för att kunna göra tolkningar om varför den anställda agerar på ett visst sätt eller varför hon/han inte gör det.⁵⁸

Slutligen hade vi uppfattningen att utifrån en insamlad empiri kunde det göras olika tolkningar, beroende vem som drog dem. Kvale förklarar att detta är en vanlig tanke, men att tolkningarna sällan skiljer sig åt alltför mycket.⁵⁹ Vidare tar Kvale upp att det kan förekomma antingen en riktig tolkning eller att det finns en mångfald av tolkningar. Därför är det av central betydelse att författaren klargör vilka argument som ligger till grund för de tolkningar han/hon gör. Anledningen till detta är att läsare sedan ska kunna se varför olika slutsatser dragit och hur tolkningarna har genomförts. Detta kan ses som förekommande i vår studie, där vi hade en uppfattning från svaren på intervjuerna, och där vi gjorde tolkningar och slutsatser som vi styrkte med hänvisningar till teorin.

⁵⁶ Kvale (1997)

⁵⁷ Holme & Solvang (1997)

⁵⁸ Holme & Solvang (1997)

⁵⁹ Kvale (1997)

3. Teori

I detta kapitel redogör vi för den utvalda och relevanta teorin som är till grund för vår uppsats. Vi valde att dela upp teorin i tre olika huvudämnen nämligen: ekonomistyrningens betydelse, motivation av de anställda och belöningsystem.

3.1 Ekonomistyrningens betydelse

För att få klarhet och förstå ekonomistyrning och dess betydelse för en organisation är det av central betydelse att först reda ut vad begreppet innebär. Anthony och Govindarajan menar att ett ekonomistyrningssystem är en metod som ledningen använder för att påverka de anställda till att uppfylla organisationens strategier.⁶⁰ Gyllberg och Svensson ger en liknande definition kring begreppet, men uttrycker det som medvetna åtgärder för att påverka effektiviteten i organisationen.⁶¹ Dessutom tillägger Gyllberg och Svensson hur vag och otydlig definitionen är, och bristen på diskussion och förklaring kring innebörden av ekonomistyrningssystem. Loomba ger en liten annorlunda beskrivning, där han beskriver begreppet som koordinering av tillgängliga resurser för att uppnå fastställda mål.⁶² Teall förklarar begreppet som aktiviteter hos chefer för att nå strategin, och där fokus ligger på styrning av de anställda för att nå strategin.⁶³ Dock är det även viktigt för ledningen att se till att de mål som cheferna sprider till sina anställda stämmer överens med organisationens mål, d.v.s. målkongruensen måste finnas. Vår uppfattning är att litteraturer kring ekonomistyrning sällan ger en klar definition på begreppet utan när man läst helheten så går det att dra vissa slutsatser kring innebörden av ekonomistyrningssystem. Vi ser att flera författare ger en liknande beskrivning på begreppet, men uttrycker sig annorlunda, då vissa menar att syftet är att uppnå strategin, andra menar att öka effektiviteten. Men förhoppningsvis kan hög effektivitet leda till att uppnå strategin.

Något som dock är överensstämmande bland författare är behovet av ett ekonomistyrningssystem, framförallt i decentraliserade organisationer där beslutsfattandet och ansvarsfördelningen är utspritt i organisationen.⁶⁴

3.1.1 Organisationens behov av ett ekonomistyrningssystem

Ett av de främsta behoven med ekonomistyrningssystem är att visa att organisationen uppfyller och genomför deras strategiformulering, som innehåller mål, strategier och värderingar.⁶⁵ Anthony och Govindarajan menar alltså att det finns en nära koppling mellan ekonomistyrningssystem och strategi, där antingen strategin ligger till grund för utformningen av ekonomistyrningssystemet eller där systemet utformas först och därefter utvecklas strategin. Vilket sätt organisationen än väljer så finns det en rad aktiviteter som måste genomföras för att uppfylla strategin. Grunden är planering, samordning och kommunikation, d.v.s. vem som gör vad, hur olika delarbeten blir till en helhet för organisationen och hur informationen sprids och kommuniceras mellan de som är i behov av den.⁶⁶ Vidare krävs utvärdering, analysering och jämförelse av informationen, som sedan bl.a. kan ligga till grund för beslutsfattande. Slutligen kan organisationen behöva agera för att påverka de anställdas beteende, så att de stämmer överens med vad organisationen förväntar sig utav dem.

⁶⁰ Anthony & Govindarajan (2007)

⁶¹ Gyllberg & Svensson (2003)

⁶² Loomba (1964)

⁶³ Teall (1992)

⁶⁴ Anthony & Govindarajan (2007)

⁶⁵ Anthony & Govindarajan (2007)

⁶⁶ Anthony & Govindarajan (2007)

Ett viktigt behov för organisationer är att de med hjälp av ekonomistyrssystem ska kunna ta fram rapporter till en rad olika ändamål, allt från resultat- och balansräkningar till kalkylerings- och värderingsrapporter. Detta är en av uppgifterna som organisationens controller har hand om. I den svenska organisationsverksamheten har organisationens controller fått en allt viktigare roll.⁶⁷ Bergstrand menar att den svenska controllern skiljer sig jämfört med den amerikanska, då den i Sverige ofta får arbetsuppgifter av intressantare slag. Bergstrand beskriver vidare Olves syn på den svenska controllern, som innebär att den svenska controllern är som den amerikanska, med undantag att han arbetar mer med strategifrågor och affärer medan den amerikanska fokuserar på bokslut och redovisning. Anthony och Govindarajan ger sin förklaring på en controller som en person som är ansvarig för utformningen och aktiviteterna i ett ekonomistyrssystem. Enligt Anthony och Govindarajan är dennes uppgift att utforma systemet, förse intressenter med ekonomiska rapporter, analysera och jämföra prestationer med budgetering mm.⁶⁸ Sammanfattningsvis kan vi se att Olves beskrivning stämmer överens med Anthonys och Govindarajans teori kring arbetsuppgifter, men skiljer den svenska controllern från den amerikanska beroende på viss skillnad i arbetsuppgifter.

Som vi tidigare sagt är ekonomistyrssystem en viktig funktion i organisationen, som måste finnas i alla organisationer. Men för att bli framgångsrika krävs det att organisationen skapar ett bra fungerande system.

3.1.2 Betydelsen av ett fungerande ekonomistyrssystem

Vid ett bristande ekonomistyrssystem kan problem uppstå som kan få stora effekter på organisationen. Merchant och Van der Mede beskriver organisationer som haft problem kring deras ekonomistyrning vilket har fått konsekvenser som bl.a. konkurs p.g.a. bristande ansvarsfördelning, aktiefall p.g.a. bristande styrning, anställda har stulit dokument för att sälja det till intressenter.⁶⁹ Som vi ser är detta bara ett fåtal exempel på vad som kan ske vid ett bristande ekonomistyrssystem.

Hur definitionen lyder kring vad som anses som ett fungerande ekonomistyrssystem är dock inte självklar. Definitionen beror till stor del på vem som svarar, men det finns en rad olika påstående och frågor i olika aktiviteter som organisationen måste fundera kring.⁷⁰

- **Strategiformulering.** Det är av central betydelse att organisationen förstår strategin och vilka mål som ska uppnås. Utan denna vetskap är ekonomistyrssystemet som en verktygslåda som de inte riktigt vet vad de ska använda den till.
- **Målkongruens,** d.v.s. organisationen och de anställdas mål ska sammanfalla. Annars kan det få oönskade effekter om de anställda agerar utifrån sina egna intressen, som kan skada organisationen.
- **Vilket ansvar har olika avdelningar,** d.v.s. är de intäktsenheter, kostnadsenheter eller vinstenheter? Här gäller det för organisationen att klargöra vem som är ansvarig för uppkomna kostnader eller uteblivna intäkter.
- **Internprisproblematiken.** För att ha ett fungerande ekonomistyrssystem gäller det att organisationen är medveten om hur internpriser sätts, detta kan annars leda till en

⁶⁷ Bergstrand (1997)

⁶⁸ Anthony & Govindarajan (2007)

⁶⁹ Merchant & Van der Mede (2003)

⁷⁰ Anthony & Govindarajan (2007)

bristande målkongruens mellan de olika avdelningarna om de inte ser till organisationens bästa.

- **Klarhet** samt kommunikering av budgeten, så att berörda personer får vetskap kring deras begränsningar. Detta kan även hänga samman med vilket ansvar de olika individerna/avdelningar har gentemot organisationen.
- **Medvetna om vilka mått som ska prioriteras.** Är det finansiella eller ickefinansiella, interna eller externa mått? För att lyckas med detta krävs även här en god kommunikation och spridning kring vad organisationen strävar efter att nå upp till.
- **Slutligen gäller det hänsynstagandet av de anställda.** Organisationen är som en låda där det kommer in strategin till vänster och till höger kommer prestationerna ut. Denna förvandling är till stor del de anställdas förtjänst, och därför är det viktigt att deras åsikter och engagemang genomsyrar arbetet.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera betydelsen av kommunikationen, oberoende inom vilket område det sker i. Organisationen är i behov av ett fungerande kommunikationsnätverk, som sprider informationen mellan olika avdelningar.⁷¹ Denna information kan vara olika, beroende på syfte och ändamål, men kan t.ex. vara klagoranden kring pålägg vid internpriser, ansvarsfördelningen vid budgeteringar, ekonomisk informationsspridning till vad som förväntas av de anställda och avdelningarna etc.

3.2 Motivation av de anställda

För att en organisation ska få det resultat som de önskar menar Heller att det är viktigt att ledningen vet vad de anställda blir motiverade utav. Med motivation menar Heller vilja att agera och alla motiveras av olika anledningar.⁷² Rosell och Lundén menar att det ingår i chefens arbetsuppgifter att motivera sina anställda till att prestera bättre. Rosell och Lundén menar att det är motivationen som håller igång människorna och som gör att de anställda vill jobba överhuvudtaget. Rosell och Lundén pekar på att det viktigaste när chefen ska motivera de anställda är att denne verkligen förstår sig på de anställda. Alla anställda är unika och har olika behov och känslor och det är mycket viktigt att chefen förstår sig på de anställdas beteenden.⁷³

3.2.1 Ledningens motivationsarbete till anställda

Heller menar att det finns gemensamma faktorer för att motivera både individer och grupper och det handlar om hur viktigt det är för ledningen att involvera de anställda i organisationen, framförallt är det viktigt att engagera dem i budgeten och i organisationens mål. Heller beskriver att detta är viktigt för att den rätta kombinationen mellan mål och belöningen måste hittas. Det som maximerar de anställdas ansträngning ska också återge en så stor ekonomisk del som möjligt till organisationen.⁷⁴ Field menar att det också är viktigt att använda samma, eller i alla fall så pass lika, mått när ledningen utvärdera både de individuella och gruppbaseade prestationerna.⁷⁵

Heller ger några konkreta förslag på hur organisationen ska höja deras anställdas motivation och få dem att prestera bättre:

⁷¹ Anthony & Govindarajan (2007)

⁷² Heller (1998)

⁷³ Rosell & Lundén (1997)

⁷⁴ Heller (1998)

⁷⁵ Field (2006)

- Dela in de anställda i olika grupper och sätt upp mål som de ska nå. Belöna bara den grupp som presterade bäst.
- Dela in de anställda i t.ex. tre olika grupper och sätt upp mål till alla grupperna. Belöna sedan den gruppen som presterade bäst med den största belöningen den grupp som presterade näst bäst den näst största belöningen o.s.v. alla grupper får belöningen men inte lika stor del.
- Ha ingen begränsning på incitamenten, det gäller för ledningen att ge individuella mål till varje anställd.
- Ledningen låter de anställda sätta upp sina egna mål och sammankopplar sedan incitamenten med deras framgång.
- Ledningen belönar med extra incitament för en bra prestation i ett tidigt skede i arbetsprocessen, detta för att få en effektiv start.⁷⁶

3.2.2 Motivera individer

När det gäller att motivera enskilda anställda är det ofta svårt, detta för att variationen från individ till individ är så stor. Enligt Heller är ett sätt att motivera individer att ge dem egna mål att prestera efter. För att lyckas med detta och nå ett för organisationen bra resultat är det viktigt att ledningen värdesätter varje anställds kompetens. Heller menar att det finns olika förslag på hur ledningen kan ge belöningar till de anställda, detta kan ske genom uppskattning, pengar, friskvård och försäkringar.⁷⁷ I vårt fall handlar det om att ge finansiella belöningar medan Heller pekar på att det går lika bra att höja de anställdas motivation genom att ge dem icke-finansiella incitament.⁷⁸ Field ser å andra sidan att problem med motivation till enskilda anställda lätt kan uppstå. Field menar att uppmuntran till de anställda att prestera individuellt medför att de håller sina bästa idéer för sig själva. Field menar vidare att detta blir ett problem för organisationen i helhet då hon ser det som en hämmad nyckel att organisationen ska bli ett framgångsrikt team. Dessa hemligheter som de anställda håller för varandra anser Field har en negativ påverkan på organisationens effektivitet och informationsspridning då hon menar att idéer är bra att diskutera med varandra och lyssna till vad andra har att säga.⁷⁹

3.2.3 Motivera grupper

Alla individer som ingår i en grupp menar Heller uppför sig olika. Heller menar också att när ledningen ska höja de anställdas prestationer, genom att motivera dem i grupper, är det viktigt att ge dem stöd och support för gruppens syfte samt att ge strategier för att de ska kunna uppnå målen. Heller gör en indelningen mellan två grupper där den ena gruppen är motiverad och har en vision om hur de praktiskt ska nå målet. Denna grupp ser framåt och vill ha fler möjligheter medan den andra gruppen som inte är motiverad saknar helt fokus.⁸⁰ När det handlar om att arbeta i grupp stärker Heller två anledningar till varför det är bättre än individuella prestationer. För det första menar Heller att människor som arbetar i grupp producerar bättre idéer, detta för att de kan diskutera idéerna med varandra och alla tänker olika och kommer fram med olika funderingar. Den andra anledningen menar Heller beror på att människor mår bra av att träffa andra och blir då mer motiverade i gruppen och höjer teamkänslan.⁸¹

⁷⁶ Heller (1998)

⁷⁷ Heller (1998)

⁷⁸ Heller (1998)

⁷⁹ Field (2006)

⁸⁰ Heller (1998)

⁸¹ Heller (1998)

3.2.4 Lön som motivationsfaktor

Enligt Persson finns det två viktiga saker som måste uppnås när det gäller anställda och deras löner. För det första gäller det att den anställde kan genomföra en utveckling av nyttig kompetens och för det andra så ska de kunna nå en produktiv användning av kompetensen. Persson menar då att detta hör ihop med individuell kompetenslön och insatslön och att basen för löneutveckling är kompetensen.⁸² Åberg menar att detta individuella lönesystem också sätter stor press och kunskap på cheferna. Åberg menar vidare att det inte är lätt att utifrån alla faktorer som påverkar vad varje anställd ska ha i lön ge en rättvis lön utan det ställer stora krav på chefen.⁸³ En av dessa faktorer som är det viktig, men kanske inte så lätt, är att komma åt medarbetarnas kompetens just inom det område där det finns behov utav det. Enligt Persson finns det tre olika kompetensnivåer nämligen: irrelevant kompetens, oanvänd nyttig kompetens och nyttig kompetens.⁸⁴ Med detta menar Person att det gäller att hitta de medarbetare som har just den kompetens som krävs för arbetsuppgifterna som ska utföras. En person med irrelevant kompetens har mycket kunskap och är kompetent även inom områden som inte berör organisationen och det är då onödigt att betala denna person för den kompetensen. En person med oanvänd nyttig kompetens har mycket bra kompetens men inget som kommer till användning i arbetsuppgifterna. Det är i dessa fall enligt Persson bara intressant att betala för den nyttiga kompetensen med hänsyn till organisationens behov och mål. Vidare finns det enligt Persson tre viktiga krav som organisationen ska ställa när det gäller lönen. För det första är det viktigt att lönen motiverar arbetskraftens tillgänglighet, lönen ska också motivera tillgängliga medarbetare till direkt produktivt arbete och till sist ska lönen även motivera medarbetarna till kompetensutveckling, inlärning och förändring.⁸⁵

3.2.5 Uppföljning och arbetsutvärdering

En viktig åtgärd i det vardagliga arbetet, både ur organisationens synvinkel och ur den anställdes synvinkel är hur uppföljningen och utvärderingen sker utav det arbetet. För den anställda ligger detta till grund för vilken belöning han/hon åstadkommer, och för organisationen ligger detta till grund för vilken motivationseffekt de anställda har för att prestera och göra ett bra resultat i organisationen.

Smith och Nethersell menar att syftet med uppföljning av utvärdering kring de anställdas prestationer ofta har förknippats med delegering av arbete och styra de anställda mot uppnådda prestationer.⁸⁶ När cheferna har samtal med de anställda kring uppföljningen av deras prestationer kan det ske på en rad olika sätt.⁸⁷ Det kan ske genom att de lämnar vägledning kring hur de kan förbättra sina prestationer, de kan utvärdera de anställdas prestationer, eller ge direkta anvisningar hur de ska agera för att möta upp till organisationens mål, värderingar och förväntningar. Det som dock är oerhört viktigt är att chefen fokuserar på jobbet, och inte på personen som utfört det och inte tar hänsyn till deras lön och befattning, utan att utvärderingen speglar en jämförelse mellan förväntad prestation och uppnådd prestation.⁸⁸ Vi tror dock att det är vanligt förekommande att en viss del av fokuseringen även läggs på relationen med den anställde, vilket kan visa sig i ökad förståelse om den anställde inte når upp till förväntade prestationer.

⁸² Persson (1994)

⁸³ Åberg (2003)

⁸⁴ Persson (1994)

⁸⁵ Persson (1994)

⁸⁶ Thorpe & Homan red. (2000)

⁸⁷ Sirota, Mischkind & Meltzer (2005)

⁸⁸ Thorpe & Homan red. (2000)

Jacobsen och Thorsvik förklarar ledarskap som en tanke att få andra människor att göra något, d.v.s. bl.a. motivera, för att slutligen nå upp till organisationens mål.⁸⁹ Då uppkommer frågan hur pass viktigt bra ledarskap är i en organisation när det gäller effektiviteten. Jacobsen och Thorsvik sammanfattar betydelsen som att ledarskap kan vara en viktig faktor, men att flera andra faktorer kan spela in, samt att det beror på vilken situation organisationen befinner sig i.⁹⁰ Dessa andra faktorer tror vi kan vara t.ex. det personliga engagemanget hos de anställda, yttre omvärldspåverkningar och även ansvarsfördelningen inom organisationen.

Ett populärt begrepp som uppkommit på senare tid är att en chef ska agera som coach för de anställda.⁹¹ Detta beskriver Stelter som att chefen bl.a. ska hjälpa den anställde att nå upp till egna personliga mål utefter egen förmåga, utveckla den anställde till att prestera bättre och nå upp till målsättningar samt att peppra den anställde till eget initiativ och handlande. Detta anser vi har en nära relation med det teoretiskt förekommande begreppet ledarskap, men att det kanske ligger mer fokus på individuella bedömningar och relationer.

Avslutningsvis så menar Armstrong att en bra jobbutvärdering och uppföljning kan leda till en ökad förståelse mellan olika arbeten inom organisationen, bra grund för jämförelse mellan de anställdas prestationer och den lön de får för utfört arbete.⁹² Detta innebär att syftet och följderna med bra fungerande utvärdering kan leda till att de anställda får kunskap kring vad deras arbete betyder samt att de motiveras till att utföra sitt arbete, alternativt få kunskap kring deras existerande arbete och hur de kan utveckla/förbättra det. Vi anser oss hålla med Armstrongs teori, då vi tror att uppföljning och reflektion kring det utförda arbetet kan vara betydelsefullt. Annars kan t.ex. misstag återupprepas eller att de anställda inte vet hur de ska agera i osäkra situationer.

3.3 Belöningsystem

Belöning innebär hur den anställde blir kompenserad för det arbete och värde han/hon tillför organisationen. Det kan vara både finansiella och icke-finansiella belöningar, som utvecklas med hänsyn till organisationens strategier, visioner, filosofier mm.⁹³ Ett belöningsystem är det program som behandlar belöningen till de anställda, och denna belöning ska ta hänsyn till deras prestation i organisationen, deras kompetens etc. Belöningssystemets utformade ska också ta hänsyn och stämma överens med organisationens strategier, filosofier och värderingar.

3.3.1 Organisationens syfte med belöningsystem

Alla organisationer, beroende på bransch eller marknad, har olika mål och visioner som de strävar efter att uppnå.⁹⁴ För att komma dit krävs det att alla anställda i organisationen strävar efter och jobbar efter samma mål. Ett viktigt konkurrensmedel för organisationer har idag blivit de anställdas kompetens, ansvar, kunskap mm., eftersom detta kan påverka så pass många olika led, lönsamhet, service, kvalitet mm.⁹⁵ Därför är det viktigt för organisationerna att deras anställda stannar kvar inom organisationen och för att kunna behålla dem och deras kompetens, så har en åtgärd som flera organisationer idag använder sig av blivit någon form av belöningsystem. Detta är tänkt som ett försök att motivera de anställda till att stanna kvar

⁸⁹ Jacobsen & Thorsvik (2002)

⁹⁰ Jacobsen & Thorsvik (2005)

⁹¹ Stelter red. (2003)

⁹² Armstrong (2000)

⁹³ Armstrong (2000)

⁹⁴ Anthony & Govindarajan (2007)

⁹⁵ Arvidsson (2005)

i organisationen, samt att öka deras prestationer. Anthony och Govindarajan anser att en av anledningarna till varför organisationen ska ha ett belöningsystem är för att motivera anställda att stanna kvar i organisationen. Själva syftet med ett belöningsystem är en åtgärd från ledningens sida att lyckas styra verksamheten framåt samt att öka de anställdas prestationer och insatser genom att motivera dem.⁹⁶

För att organisationen ska nå upp till syftet med belöningsystemet är det av stor vikt att systemet innehåller mål som är klara och tydliga, samt går att mäta.⁹⁷ Dessutom krävs en kunskap kring uppsatta mål och mätningstekniker, från den övergripande ledningen ända ner till den enskilda anställde.

Belöningen ska ges till de anställda som presterar bra och deltar i organisationen.⁹⁸ Alrutz menar att någon form av belöning är ett av de viktigaste styrinstrumenten som en organisation har. Vidare menar Alrutz att om ledningen lyckas med att konstruera ett riktigt bra fungerande belöningsystem, kan det ha väldigt positiva och starka effekter på organisationen.⁹⁹ Field håller med om att belöning är ett bra styrinstrument, men menar att om ledningen vill att de anställda ska arbeta i ett team samtidigt som de ska koncentrera sig på att lägga energi på individuell belöning kommer det inte att resultera ett något betydelsefullt samarbete.¹⁰⁰

När det gäller belöningen till de anställda finns det enligt Anthony och Govindarajan några punkter chefen och ledningen bör ta hänsyn till:¹⁰¹

- Styrningen i organisationen bör vara belöningsrelaterad istället för strafforienterad. Personer ökar sin motivation när de vet att de kan förtjäna en belöning, istället för att ha vetskapen att bli bestraffade om de inte uppnår de mål ledningen satt upp.
- För att nå upp till syftet med belöningsystemet är det av stor vikt att chefen ger feedback och uppmuntring på de anställdas prestationer, eftersom det leder till ökad motivation.
- Det gäller för ledningen att sätta upp mål som med viss ansträngning går att nå. Om en anställd anser det omöjligt att nå upp till belöningen, alternativt för lätt, kommer motivationen att minska. I de fall då målet ligger på en rimlig nivå, kan det vara en drivsporre för den anställde att anstränga sig lite extra för att nå målet.

⁹⁶ Alrutz (2006)

⁹⁷ Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. (2002)

⁹⁸ Anthony & Govindarajan (2007)

⁹⁹ Alrutz (2006)

¹⁰⁰ Field (2006)

¹⁰¹ Anthony & Govindarajan (2007)

Enligt Arvidsson kan ett belöningsystem beskrivas på fyra olika nivåer: individnivå, team/gruppnivå, företag/organisationsnivå och marknad/omvärldsnivå.¹⁰²



Figur 3.1: System- och situationssynsätt på belöningsystem¹⁰³

Det som skiljer Arvidssons uppdelning gentemot andra författare är att han även tar med den fjärde nivån, d.v.s. belöningsystem på marknads- och omvärldsnivå. Dock förklarar Arvidsson ganska snabbt att det inte finns ett belöningsystem som passar alla organisationer inom en viss marknad. Det beror till stor del i vilken fas och situationen de befinner sig i. Arvidsson menar dessutom att det är viktigt att ta hänsyn till hur bl.a. konkurrensen och arbetsmarknaden ser ut.¹⁰⁴

Annars är Arvidssons synsätt inte särskilt ovanligt. Belöningsystemet på individnivå syftar till att varje anställd ska prestera så bra som möjligt, d.v.s. ha något att sträva efter för att vilja arbeta. Belöningsystemet på gruppnivå har enligt Arvidsson fördelar såsom kvaliteten på resultatet kan bli bättre om de anställda arbetar tillsammans i en grupp. Här finns dock egenskaper som kan gå emot fördelar med en gruppbelöning. Gruppstorleken, gruppåverkan, uppföljning och feedback av gruppens prestationer kan ha påverkan på fördelarna med gruppbelöning.¹⁰⁵ När det gäller belöningsystemet på organisationsnivå behövs det finnas ett bra fungerade belöningsystem om effektiviteten i organisationen ska kunna höjas. Belöningen som ges till de anställda på denna nivå har sin grund i hela organisationens framgång, därför gäller det att de anställda är solidariska gentemot arbetskollegor och hela organisationen.

¹⁰² Arvidsson (2005)

¹⁰³ Arvidsson (2005)

¹⁰⁴ Arvidsson (2005)

¹⁰⁵ Hollensbe & Guthrie (2000)

När det gäller införandet av belöningsystem, oavsett om det grundar sig på organisationsnivå, avdelningsnivå eller individnivå, är att fastställa vilken storlek som belöningen ska ha. Smitt, Wiberg och Olwig m.fl. föreslår 80/20-regeln, som innebär att 80 procent av lönen är fast månadslön och de resterande 20 procenten är rörliga utefter presterat resultat.¹⁰⁶ Det är även av stor betydelse att belöna rätt saker, d.v.s. ska den uppnådda vinsten belönas, förmågan för den anställde att skapa nya kunder eller ska belöningen grunda sig på utvecklingsmöjligheterna när det gäller kompetensen hos de anställda.

3.3.2 Individuellt belöningsystem

När det gäller belöningsystem på individnivå finns det olika egenskaper som kan vara belöningsgrundande. Huvudtanken med individuellt belöningsystem är att belöna det den enskilde individen åstadkommer, utan hänsyn till vad hans kollegor åstadkommer.¹⁰⁷ Belöningsgrunden för individuell belöning kan vara antingen prestationsrelaterad, kunskapsrelaterad eller kompetensrelaterad. Dessa skiljer sig utifrån vad ledningen väljer att belöna, är det vilken kompetens den anställde skaffat sig, eller vilka prestationer han åstadkommit under sin arbetstid?

Prestationsrelaterad belöning

När det gäller prestationsrelaterad belöning är detta ett sätt att från ledningens sida främja de anställdas prestationer, högre och bättre prestationer leder till högre chans för belöning. De olika prestationerna mäts och värderas ofta utifrån något rankingsystem, som chefen sedan har som grund för utbetalning. Grundregeln, enligt Armstrong, är att det inte ska vara belöningsgrundat arbete om inte chefen kan mäta prestationerna och det färdiga resultatet.¹⁰⁸

Enligt Lawson gjordes det en undersökning 1998 på över 1100 organisationer kring prestationsrelaterad belöning.¹⁰⁹ Den visade på stor optimism hos chefer, som ansåg detta system gav en klar bild på förväntningarna på de anställda, samt gav en positiv prestationseffekt. Allvarliga problem som undersökningen resulterade i var att noggrannheten i chefernas prestationsbedömningar kunde ifrågasättas och det fanns risk för favoritism. Dessutom visade det sig att cheferna ofta saknade förmågan att utvärdera prestationerna och kommunicera med de anställda om belöningsystemets grund till ersättning. Sammanfattningsvis kan denna teori låta som en ultimata lösning i teorin, men i praktiken uppkommer ofta fler och fler problem som gör det svårt att använda detta system i vardagen.

Kunskaps- och kompetensrelaterad belöning

Kunskaps- och kompetensrelaterad belöning har en stark koppling till varandra, då en anställd får kunskap om han besitter en viss kompetens, och har han kunskap i ett ämne utvecklas det snart till kompetens på området. Homan menar att dessa två faktorer är nära sammankopplade och säger att:

*”Competencies are the skills, knowledge, experience, attributes and behaviours that an individual needs to perform a job effectively. Competency – based pay is a system which rewards individuals for the acquisition, development and effective use of these competencies.”*¹¹⁰

¹⁰⁶ Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. (2002)

¹⁰⁷ Armstrong (2000)

¹⁰⁸ Armstrong (2000)

¹⁰⁹ Thorpe & Homan (2000)

¹¹⁰ Thorpe & Homan (2000) s 288

Armstrong, å andra sedan, menar att det finns en viss skillnad mellan begreppen.¹¹¹ Kompetensrelaterad belöning kan beskrivas som en möjlighet att belöna anställda för förmågan att kunna prestera. De besitter en viss kompetens, utbildning etc., som kan användas i deras arbetsuppgifter. Kunskapsbaserad belöning har en liknande betydelse, men kan förklaras som de kunskaper de anställda skaffar sig och kan använda på ett effektivt sätt. Den klara skillnaden kan ligga i huruvida den anställde använder kunskapen den får eller enbart skaffar sig kompetens genom utbildningar och liknande.

I ett individuellt belöningsystem finns såklart både för- och nackdelar. Fördelar kan vara att det är rättvist gentemot den enskilde individen, han får belöning för vad han själv åstadkommer och är inte beroende av andra kollegors prestationer. Vidare kan dessa två system, framförallt kompetensrelaterad belöning, sporra till att de anställda fokuserar på att nå en högre kompetensnivå, vilket leder till ökad utveckling, som vidare kan leda till ny s.k. ”core competence”.¹¹²

Det som talar emot individuell prestationsrelaterad belöning är att det kan läggas för stort fokus på kvantiteten och att kvaliteten kan bli lidande.¹¹³ Lösningen på detta problem kan vara införande av vissa kvalitetskriterier som måste uppnås. Andra uppkommande problem är att systemet kan upplevas som orättvist och ge snedfördelad effekt, vilket ger motsatt effekt på motivationen, chefer har allt som oftast för lite kunskap för att kunna mäta och värdera de anställdas prestationer och omvandla detta till pengar.¹¹⁴

När det gäller ifrågasättanden kring framförallt kompetens- och kunskapsrelaterad belöning är det ofta problem kring själva mätandet och utvärderingen av kompetensen. Frågan är hur man ska kunna mäta resultatet i kvalitativa termer. Det gäller att kunna mäta både vad som uppnås, samt hur det uppnås. Enligt Armstrong så har det gjorts undersökningar som visar att flera organisationer använder sig av ett rankingsystem, där de anställdas kompetens värderas i en skala där deras poäng läggs ihop och blir en totalsumma.¹¹⁵ En vidare nackdel kan vara att de anställda skaffar sig kompetens de aldrig använder, det blir kostsamt för organisationen om de bekostar utbildning för de anställda som egentligen inte har någon användning.

3.3.3 Kollektivt belöningsystem

Fler och fler organisationer har eller planerar att införa kollektivt belöningsystem, ofta på gruppnivå.¹¹⁶ Enligt undersökningar har denna form av belöningsystem visat sig leda till ökad produktivitet, ökat samarbete, gruppkommunikationen har förbättrats och en minskning av missnöjet bland kostnadskontrollerna. Nilsson och Ryman menar att kollektiva belöningar har fördelen att kunna påverka och bidra till både ökad individuell och kollektiv produktivitet, dessutom att de anställda tar mer ansvar i gruppen och är mer lojala.¹¹⁷ Det betyder att detta visar att kollektiva belöningar kan påverka många viktiga faktorer, vilket verkar ha mindre effekt vid individuella belöningar. De olika typerna av kollektiva belöningar som kommer tas upp i detta avsnitt är främst:

¹¹¹ Armstrong (2000)

¹¹² Thorpe & Homan red. (2000)

¹¹³ Armstrong (2000)

¹¹⁴ Armstrong (2000)

¹¹⁵ Armstrong (2000)

¹¹⁶ Hollensbe & Guthrie (2000)

¹¹⁷ Nilsson & Ryman (2005)

- **Grupprelaterad prestationsbelöning** – d.v.s. belöning till anställda beroende på uppnådda prestationer.
- **Vinstdelning** – vilket innebär att de anställda får ta del av organisationens resultat.
- **Gain-Sharing** – som påminner om vinstdelning, men där fler parametrar tas med i beräkningarna än bara prestationer och effektiviteten.
- **Delägandeskap** – som också påminner om vinstdelning där de anställda vanligtvis får möjligheten att köpa optioner eller aktier till ofta lägre pris än marknadspris, alternativt får belöningen placerad.

När det gäller kollektivt belöningsystem innebär det att belöningen går till fler än en individ, dock kan antalet berörda anställda variera från liten grupp till en hel organisation. De vanligt förekommande grupperna är enligt Robertson är organisationsgrupper, arbetsgrupper, projektgrupper och Ad hoc – grupper.¹¹⁸ I detta avsnitt kommer vi att behandla arbetsgruppers belöningar, vilket vi betecknar som avdelningsgrupper, samt organisationsgruppers belöningar. Projektgrupper och Ad hoc – grupper tas inte med, då de skiljer sig ofta när det gäller syftet med gruppen och gruppens livslängd.

Grupprelaterad prestationsbelöning

Det vanligt förekommande är grupprelaterad prestationsbelöning, som syftar till belöning av anställda på viss avdelning/grupp för deras prestationer, där vi i vårt fall kommer att benämna detta som avdelningsrelaterad prestationsbelöning. Tanken är dock att denna belöning är relaterad på kontorsnivå, så kontorsrelaterad prestationsbelöning kunde i vårt fall ha varit mer lämplig. Belöningen delas mellan de anställda, och beroende på avdelningens storlek blir belöningen mer eller mindre kontrollerbar.¹¹⁹ En positiv anledning till avdelningsrelaterad belöning är att på varje avdelning finns personer med mer kunskap än kollegor inom vissa områden. Vid avdelningsrelaterad belöning kan varje anställd fokusera på det arbetsområde han/hon är bäst på, medan en annan anställd fokuserar på något annat.¹²⁰ Detta skiljer sig från individuell belöning då varje anställd måste nå likartad kompetens inom flera olika områden.

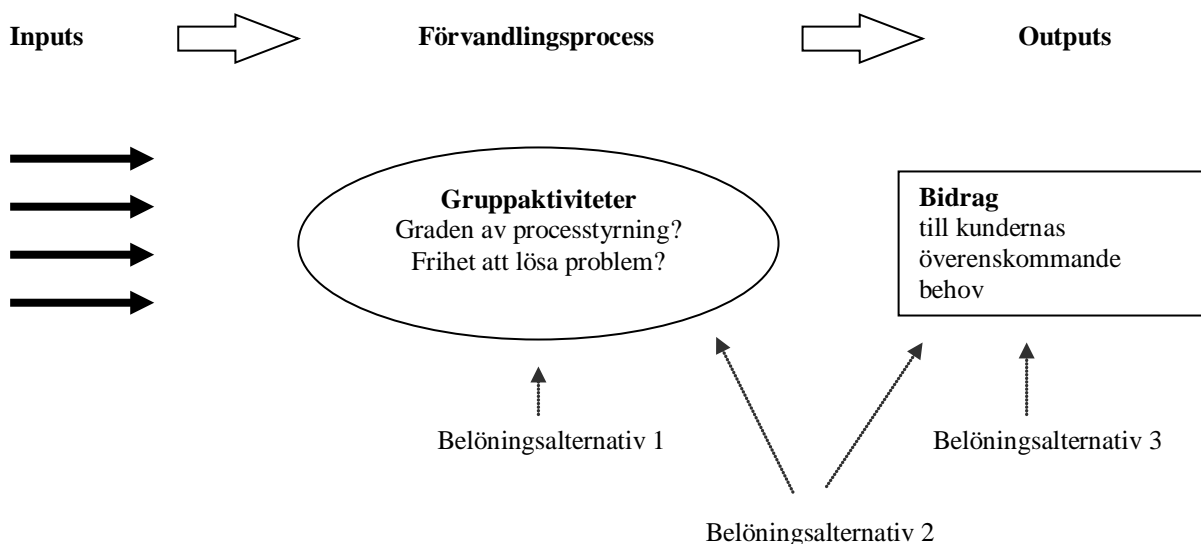
Vid avdelningsrelaterad prestationsbelöning uppkommer en fråga vilken grund som ska ta hänsyn till och belönas. Harrington menar att det finns tre val som uppkommer när man ska besluta i frågan.¹²¹ Det första är att belöna prestationen och tillvägagångssättet att producera slutprodukten, hur effektiva de anställda är. Det andra innebär att belöna både arbetssättet och hur väl slutprodukten överensstämmer med kundens behov, d.v.s. både hur effektiva och produktiva de är. Slutligen är att bara belöna slutprodukten/tjänsten till kunden, d.v.s. endast ta hänsyn till hur produktiva deras prestationer är.

¹¹⁸ Robertson (2006)

¹¹⁹ Armstrong (2000)

¹²⁰ Thorpe & Homan red. (2000)

¹²¹ Thorpe & Homan red. (2000)



Figur 3.2: Den interna kundprocessen¹²²

Fördelar med avdelningsrelaterad belöning är bl.a. det Hollensbe och Guthrie belyste, nämligen att det leder till ökat samarbete och kommunikation.¹²³ Vidare tog Nilsson och Ryman upp en viktig fördel, nämligen ansvarstagande gentemot arbetskollegor.¹²⁴ Slutligen tar Armstrong upp ett antal fördelar, nämligen att det förhöjer till flexibelt arbete, de anställda kan fördela arbetet så att rätt person gör det hon är bäst på, det kan öka motivationen för mindre effektiva personer att sträva upp till genomsnittsnivån på avdelningen.¹²⁵

Nackdelarna med att belöna de anställda i grupper/avdelningar kan vara att den anställde upplever att det beror på vilken grupp han tillhör när det gäller effektiviteten. Dessutom kan det vara svårt att motivera de anställda till att deras prestationer påverkar andra individer, och att andras prestationer har påverkan på en själv. Vid avdelningsrelaterad belöning kan det också uppkomma missnöje hos de anställda om det finns personer som enbart flyter med utan att prestera själva.¹²⁶

Vinstdelning

Ett system inom kollektiv organisationsbelöning är vinstdelning, där belöningen grundar sig på lönsamheten i organisationen. Det vanligt förekommande är att organisationen sätter upp en budgeterad vinst, med hänsyn till önskad avkastning, inflation, räntor mm. Av den differens som uppstår mellan den verkliga och budgeterade vinsten delas en bestämd del ut till de anställda, t.ex. via en stiftelse eller liknande.¹²⁷ De två förekommande sätten som vinstdelningen betalas ut är antingen att de anställda får en summa pengar från en gemensam företagspott, eller att de anställdas andel placeras i ett antal år i t.ex. aktier eller fonder, innan de anställda får ta hand om dem.¹²⁸

¹²² Thorpe & Homan red (2000)

¹²³ Hollensbe & Guthrie (2000)

¹²⁴ Nilsson & Ryman (2005)

¹²⁵ Armstrong (2000)

¹²⁶ Armstrong (2000)

¹²⁷ Lindblom (1996)

¹²⁸ Armstrong (2000)

Fördelar med vinstdelningssystemet är framförallt att organisationen förmedlar en god kommunikation kring organisationens mål, vilket innebär de anställda får kunskap kring organisationens övergripande mål med verksamheten, och finns det god kunskap och målet/målen uppnås utdelas en belöning.¹²⁹

Nackdelar med detta vinstdelningssystem är framförallt den låga motivationsfaktorn som kan uppkomma, vilket uppstår som en följd av den okontrollerbarheten som de anställda kan känna kring påverkningen av att nå målen. Ofta finns känslan av att ens egna prestationer är så pass små i förhållande till de totala prestationerna. En förklaring kring varför systemet kan upplevas som lågt motiverande, kan beskrivas i en situation då de anställda gör en ansträngning i början av år 1, resultatet redovisas i bolagsstämman våren år 2, och belöningen betalas ut oftast först ett antal år senare, då bindningstiden har upphört.¹³⁰ Dessutom kan nackdelen vara att det kan upplevas som att för stor fokus läggs på att nå de finansiella målen, och fokuseringen kan leda till andra mål blir lidande.¹³¹ Detta kan förklaras som att vid vinstdelningsbelöningar ges belöningen efter det färdigpresterande resultatet, d.v.s. belöningsalternativ 3 i figur 3 kring den interna kundprocessen. Belöningen är inte grundad på hur de anställda nått målen, utan fokus ligger på att målen är uppnådda och att resultatet blev bra.

Gain-Sharing

Gain – sharing är liknande systemet med vinstdelning, men det tar hänsyn till fler faktorer än bara prestationen och organisationens resultat. Armstrong förklarar skillnaden som att gain-sharing även ser till att det tillförda värdet tas med i beräkningarna, vilket innebär att t.ex. processhantering, kostnadskontroll etc. har viktiga betydande delar inom gain-sharing.¹³² Syftet kan därför sammanfattas som att ge ökad fokus på produktiviteten, kvalitén, kunder, kostnader mm., istället för vinstdelning där fokus ligger främst på effektiviteten. Detta kan förklaras såsom att Gain-Sharing tar hänsyn till arbetet bakom det färdiga resultatet, samt det färdiga resultatet, d.v.s. belöningsalternativ 2 i figur 3 kring den interna kundprocessen.

Fördelar vid detta belöningsystem är att fokus visar vad de anställda presterar från inputen till slutprodukten och även hur slutprodukten blir, vilket innebär att vid gain-sharing tar man även hänsyn till hur de anställda nådde fram till resultatet och inte bara en mätning av resultatet som vid vinstdelning.¹³³

Nackdelar med systemet kan främst vara det behovet som finns för planering som krävs och att detta är ett tids- och kostnadskrävande arbete. Cheferna behöver ha stor kunskap samt god planering för att göra detta system rättvist och fördelaktigt.

Delägandeskap

Delägandeskap är ett tredje vanligt förekommande system, som har vissa likheter med vinstdelningssystemet, där det kan ske genom att de anställda antingen får köpa optioner i organisationen till ett lägre pris än marknadspris på ofta 3, 5 eller 7 år.¹³⁴ Efter tidens slut får de själva välja att antingen köpa eller avstå från att köpa aktier beroende på kursförändringen. Det andra tillvägagångssättet är att pengarna placeras i en fond, där de

¹²⁹ Armstrong (2000)

¹³⁰ Lindblom (1996)

¹³¹ Armstrong (200)

¹³² Armstrong (2000)

¹³³ Thorpe & Homan red. (2000)

¹³⁴ Armstrong (2000)

anställda får utdelning på aktierna under tiden som pengarna placerats där. Ofta erbjuds de anställda att hålla kvar pengarna ett visst antal och därigenom få vissa fördelar, som t.ex. skatteminskning av ev. vinst.

Fördelar och nackdelar med detta delägandeskap är ungefär likvärdiga med vad som beskrevs kring framförallt vinstdelningsbelöningar, d.v.s. okontrollerbarheten och den låga motivationsfaktorn som kan förekomma.

Anledningar till ett införande av delägandeskap och även vinstdelningssystem där belöningen placeras i aktier i organisationen är flerfaldiga, bl.a. så finns en tro om att öka produktiviteten om de anställda känner sig som delägare i organisationen som de själva arbetar i.¹³⁵ De anställda kan få ökad motivation att prestera eftersom de själva är delägare till organisationen de arbetar för. Vidare så finns det en tro om att sprida riskerna mellan flera ägare, vilket är framförallt vanligt i organisationer med hög osäkerhet och snabb förändringstakt.

3.3.4 Chefens roll i ett belöningsystem

Rosell och Lundén menar att det är viktigt att chefen värnar om de anställda och sätter dem i centrum för att öka de anställdas motivation. Genom ett bra ledarskap kan då cheferna locka fram fler positiva egenskaper hos de anställda så som arbetslojalitet, framåtanda, intresse för jobbet, flexibilitet och en bra förmåga att samarbeta med såväl chefen som de övriga anställda. Alltså för att organisationen ska gå bra och visa goda resultat krävs det att de anställda får uppmärksamhet och känner sin behövda och nyttiga.¹³⁶ Olsson menar att chefen ska agera på ett sätt som leder till att de anställda får förtroende och tillit för chefen.¹³⁷ För att chefen ska verka som en bra chef både för de anställda och för organisationen som helhet gäller enligt Sandberg och Targama att chefen ska:

- Förstå och utforska de anställdas förståelse i arbetet. Chefens ska ha dessa åsikter i utgångspunkt för dennes arbete med att motivera de anställda.
- Låta de anställda få ta del av viktig information i organisationen såsom nya tankebanor, metoder, planer och synsätt. Det är angeläget att alla i organisationen sammanförs med alla nyheter och all information som är väsentlig för dem i arbetet.
- Lyssna till de anställdas erfarenheter och låta dem berätta om deras idéer, tankesätt och hur de tycker är det bästa för organisationen.
- Upptäcka metoder som leder till engagemang, delaktighet och drivkraft för de anställda som i sin tur leder till ett bättre resultat för hela organisationen.¹³⁸

När det gäller belöningar anser de anställda enligt Olsson att en bra chef ska tala om för de anställda vad det är chefen belönar. De anser vidare att chefen måste kunna motivera de belöningar denne ger, chefen ska också ge välmotiverade belöningar individuellt. De anställda tycker också att det är viktigt att chefen belönar dem så fort det finns anledning.¹³⁹ Åberg menar att i de fall som cheferna har varit tydliga och gjort klart för de anställda vad lönomodellen går ut på och lönetilläggen grundar sig på har lett till en större acceptans av löneskillnaderna mellan de anställda än i de fall då ingen av de anställda fått någon förklaring till de individuella lönerna.¹⁴⁰ En dålig chef däremot, menar Olsson, att de anställda tycker de har när chefen inte vet vad de anställda är bra respektive dåliga på när det gäller deras

¹³⁵ Thorpe & Homan (2000)

¹³⁶ Rosell & Lundén (1997)

¹³⁷ Olsson (2001)

¹³⁸ Sandberg & Targama (1998)

¹³⁹ Olsson (2001)

¹⁴⁰ Åberg (2003)

arbetsuppgifter. Den dåliga chefen ger generella belöningar och har överhuvudtaget problem med att hitta någon systematik i lönesättningen. Chefen som inte är någon bra chef kan heller inte på ett naturligt sätt ge belöningar till bra prestationer hos de anställda.¹⁴¹ För att undvika att belöningarna ska gå till på det här sättet är det viktigt att man som chef för en tydlig dialog med de anställda. Då har cheferna möjlighet till att förklara och motivera och därefter lyssna på de anställdas kommentarer och kritik och ta diskussionen innan lönen är utbetald.¹⁴²

3.3.5 Anledningar till förändrade belöningsystem

Organisationer som har ett belöningsystem ställer sig ofta frågan om deras system är bra, eller om det kan förändras till det bättre. Om dessa organisationer finner att det finns ett missnöje kring deras belöningsystem, finns det två viktiga frågor att begrunda, nämligen var missnöjet har uppstått samt varför det finns ett missnöje.

Ur ledningens synvinkel är det viktigt att ställa sig frågan om belöningar skapar högre motivation som höjer de anställdas presterande. Det gäller att ens system är utvecklat så det uppfyller den s.k. "förväntansteorin", d.v.s. belöningen ska vara önskvärd, belöningen ska hänga samman med resultatet samt ska det finnas en tro att med hjälp av ökade insatser nås målet.¹⁴³ När organisationen utvecklar ett belöningsystem är det viktigt att det uppfyller dessa tre egenskaper, d.v.s. att det finns ett behov av belöningen hos den anställde, han vet vad som krävs för att nå belöningen samt att hans prestationer hänger samman med vad resultatet blir som blir belöningsgrundande.

En annan viktig punkt som ett belöningsystem måste uppfylla är den rättvisenliga aspekten. Lindblom förklarar rättvisan i lönefrågorna, vilka även kan kopplas till belöningssystemet, och menar att kompensation ska bestämmas beroende arbetsuppgifter, flexibilitet och duglighet samt ens prestationer, resultat och hushållning med kostnaderna.¹⁴⁴ Armstrong menar att detta är omöjligt att uppnå i kollektiva belöningsystem, eftersom det då finns ett beroende hos den enskilde individen på hur hans kollegor presterar för resultat.¹⁴⁵ Här kan Lindblom kontra med att ställa frågan vad som är rättvist, är det lika belöning för lika arbete, lika möjligheter att påverka belöningen genom egna insatser, belöning beroende hur den anställde påverkar organisationens resultat etc.¹⁴⁶

Kohn beskriver framförallt tre viktiga förklaringar till varför belöningar och belöningsystem kan brista och behöver förändras:¹⁴⁷

- Belöningar som bestraffning
- Belöningar försämrar relationerna
- Belöningar hindrar risktagande och egna initiativ

Belöningar och bestraffningar har en nära betydelse, d.v.s. att försöka påverka en person till visst handlade genom att antingen belöning om han klarar målet eller bestraffa om han inte klarar att uppnå målet. Kohn menar dessutom att de anställda kan känna sig övervakade genom detta synsätt då de känner sig pressade att prestera. Relationerna mellan anställda kan försämrans genom belöningar, framförallt vid individuella belöningar. Då gäller det att forma

¹⁴¹ Olsson (2001)

¹⁴² Åberg (2003)

¹⁴³ Jacobsen & Thorsvik (2002)

¹⁴⁴ Lindblom (1996)

¹⁴⁵ Armstrong (2000)

¹⁴⁶ Lindblom (1996)

¹⁴⁷ Kohn (1999)

och förändra systemet så att konkurrensen mellan de anställda minskar, och att lagarbetet istället stärks. En följd av belöningar kan vara att de anställda endast gör precis det som de blir belönade för. Det belöningsfria arbetet, såsom administration, kan bli lidande och de anställda följer mer eller mindre order vad som ska göras för att nå belöningen.

Slutligen kan en förändring av ett belöningsystem bero på de ovan nämnda nackdelarna för individuellt respektive kollektivt belöningsystem. Vid individuella belöningar kan missnöje uppkomma p.g.a. hur cheferna utvärderar och mäter de anställdas prestationer, kompetens och resultat.¹⁴⁸ Det kan dessutom förhindra samarbete mellan de anställda för att istället öka konkurrensen mellan dem att prestera. Missnöje som kan ligga bakom kollektiva belöningar är att de kan upplevas för komplexa och okontrollerbara för anställda. Detta hör ihop med motivationsfaktorn eftersom de anställda har svårt att se kopplingen mellan prestation och belöningar. Detta var en viktig grundpelare, enligt Jacobsen och Thorsvik, i förväntansteorin för att öka prestationerna genom belöning.¹⁴⁹

Sammanfattningsvis kan en organisation genomgå en förändringsfas av ett belöningsystem bl.a. p.g.a. följande orsaker:

- Ifrågasättande av belöningssystemets betydelse att motivera de anställda
- Ifrågasättande från de anställda kring rättviseaspekten.
- Belöningar är ett hinder för relationsbyggande och eget initiativtagande.
- Bristande kunskap i chefers förmåga att värdera, utvärdera och mäta de anställdas prestationer.
- Bristande kommunikation och samarbete mellan de anställda, alternativt för stor konkurrens mellan de anställda att prestera.
- Komplexiteten och kontrollerbarheten för de anställda av ett belöningsystem.

¹⁴⁸ Armstrong (2000)

¹⁴⁹ Jacobsen & Thorsvik (2002)

4. Empiri och analys

I detta kapitel börjar vi med en beskrivning av Swedbank som organisation samt deras belöningsystem Kopparmyntet. Efter det går vi vidare med vår analys av det insamlade empiriska materialet.

4.1 Om Swedbank

I grunden bakom Swedbank ligger en sammanslagning av Sparbanken och Föreningsbanken, dessa två banker slogs samman och bildade Föreningssparbanken 1997. Dessa båda bankers historia börjar dock mycket tidigare än så. Landets första Sparbank bildades i Göteborg 1820 och det var då historien började. Idén om Sparbanken var bra och spred sig snabbt i Sverige och 1928 fanns det 498 Sparbanker. 1992 bildades Sparbanken Sverige AB och många Sparbanker valde då att gå samman och arbeta gemensamt för att bli ännu starkare, medan en del valde att vara kvar som fristående banker.

Eftersom jordbruket under denna tid blomstrade i Sverige bildades 1915 den första jordbrukskassan i Västerhaninge och hade då till syfte att tillgodose jordbrukets växande kapitalbehov. 1992 fanns det ungefär 350 Föreningsbanker i Sverige och även här slogs bankerna samman och bildade Föreningsbanken AB. 1997 när Föreningssparbanken bildades förvärvade de flesta av de fristående sparbankerna Föreningsbankens kontorsrörelse på sin ort. Under år 2005 utökar Föreningssparbanken sin marknad genom att de i april samma år förvärvar den baltiska banken Hansabank. Det är under hösten 2006 som Föreningssparbanken byter namn och blir Swedbank. Sommaren 2007 utökar Swedbank ännu mer genom att de förvärvar TAS-Kommerzbank i Ukraina.¹⁵⁰

4.1.1 Swedbanks strategi, vision, mission och värderingar

Swedbank bygger sin strategi på en stark lokal närvaro. Detta gör de genom att de har en väl utbyggd kontorsrörelse samt kundanpassade och lättanvända finansiella tjänster till konkurrenskraftiga priser. I de kundrelationer som byggs mellan banken och kunderna strävar banken efter långvarigt partnerskap med alla kunder. Genom dessa relationer skapar Swedbank ett värde på deras marknadsandelar men utökar också genom att växa på nya marknader.¹⁵¹ Swedbanks vision är att de på sina marknader är den ledande finansiella institutionen. Det finns tre mål som de måste uppnå för att vara ledande jämfört med sina konkurrenter och det är att:

- Swedbank ska ha den högsta kundtillfredsställelsen
- Swedbank ska ha den bästa lönsamheten
- Swedbank ska vara den mest attraktiva arbetsgivaren¹⁵²

Swedbank har som mission att lyssna på deras kunder och förstå då deras behov och kan utifrån det erbjuda kunderna de bästa finansiella möjligheterna. De ökar organisationens värde genom att hela tiden kunna erbjuda kunderna så bra lösningar som möjligt just utifrån deras önskemål.¹⁵³

För att Swedbank ska kunna uppnå sin strategi, vision och mission har de värderingar som de strävar efter och vill följa. Det finns fyra värderingar inom banken som är mycket viktiga och

¹⁵⁰ <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,5788,00.html> (2008-04-20)

¹⁵¹ <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,5787,00.html> (2008-04-20)

¹⁵² <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140739,00.html> (2008-04-20)

¹⁵³ <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140739,00.html> (2008-04-20)

som det gäller att alla tar del utav. För det första ska de vara resultatnriktade, detta för att de ska kunna uppnå goda resultat i allt de gör. Det är också viktigt att de är öppna, alla måste vara transparenta och öppna i all kommunikation. En tredje värdering är att de ska vara innovativa, det är viktigt att alla i organisationen är villiga att lära sig nya saker hela tiden och att kunna förändras. Den sista värderingen handlar om att alla måste vara engagerade, det är alla tillsammans som bygger en långsiktig och hållbar affärsverksamhet.¹⁵⁴

4.1.2 Kopparmyntet

Kopparmyntet är ett belöningsystem som alla anställda inom Swedbank i Sverige får ta del utav. Utbetalningar i Kopparmyntet görs då Swedbanks räntabilitet är bättre än de banker som de jämförs med. De banker som Swedbank jämför sig med är Handelsbanken, SEB, Nordea, Danske Bank och DnB NOR. Räntabiliteten kan inte räknas och jämföras förrän alla bankerna har publicerat sina årsredovisningar, så en eventuell utbetalning i Kopparmyntet får de anställda först veta efter bankernas bolagsstämmor. I de fall det blir avsättning i Kopparmyntet är det stiftelsens ansvar att placera pengarna, vilket i första hand ska göras i aktier i Swedbank. Av det sammanlagda beloppet som avsätts till stiftelsen ska alla anställda i Swedbank som har arbetat heltid under året få lika stora andelar. När pengarna varit placerade i aktier i fem år får de anställda i Swedbank välja om de vill ta ut sina pengar eller om de vill binda pengarna i ytterligare fem år. Pengarna binds alltså i femårs perioder hela tiden.

Kopparmyntet är ett belöningsystem där syftet är att sporra de anställda att göra ett så bra jobb de kan mot kunder samtidigt ska det så klart inte äventyra bankens soliditet. Swedbank och de andra banker som de jämför sig med arbetar under liknande omständigheter vilket leder till att resultaten hos de olika bankerna beror på skicklighet, inlevelse och energi som de anställda lägger ner i sitt dagliga arbete.

För att systemet ska ge någon utdelning till de anställda är grunden att Swedbanks räntabilitet är högre än de andra bankerna. Detta är dock inte det enda som måste uppfyllas utan det finns också en begränsningsregel som innebär att oavsett räntabilitetsskillnaden mot de andra bankerna måste Swedbank uppfylla ett lägsta avkastningskrav.¹⁵⁵

4.2 Analysering av intervjuinsamlingen

4.2.1 Dagens Kopparmynt

Positiva tankar med dagens Kopparmyntsystem

De mest positiva reflektioner kring dagens Kopparmynt var ganska eniga ur de anställdas perspektiv. Svaren som uppkom gav framförallt tre olika syner på positivism i systemet, vilka var:

- **Systemets existens.** Det är inte en självklarhet att alla organisationer har ett belöningsystem utöver lönen så det ses som positivt att det finns ett inom Swedbank.
- **Utfall.** Utdelningen ses som ett tryggande pensionssparande vilket innebär att många av de anställda har låtit pengarna växa tills den dagen de ska gå i pension. Går det bra för banken får alla vara med och ta del av vinsten.
- **Lika stor andel.** Storleken på avsättningen beror inte på storleken på grundlönen vilket innebär de anställda känner sig lika viktiga som chefer.¹⁵⁶

¹⁵⁴ <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0.,140739,00.html> (2008-04-20)

¹⁵⁵ Informationsblad om Kopparmyntet

¹⁵⁶ Intervjuer med anställda på Swedbank

Ur chefernas perspektiv låg fokus inte bara på individen utan på organisationer som helhet. Dock var svaren inte överrensstämmande med de positiva tankar som bl.a. Armstrong tog upp med belöningsystem i form av vinstdelningssystem.¹⁵⁷ De tre vanligast förekommande svaren var:

- **Stimulans.** Belöningsystemet ska förhoppningsvis ha någon stimulerande effekt på de anställda dock inte säkert hur stor. Tanken är att det ska leda till att de anställda gör en bra prestation som i sin tur kan leda till ett bra resultat. Med ett bra resultat syftas till den jämförelsen av räntabiliteten på eget kapital mellan bankerna som idag ligger till grund för utdelningen i Kopparmyntet.
- **Anställningstrygghet och arbetsbindande.** För de anställda är det en trygghet att det ges en extra summa pengar utöver lönen då de har presterat bra. Ur organisationens synvinkel kan systemet ge en arbetsbindande effekt, d.v.s. organisationen upplevs som en attraktiv arbetsgivare och de anställda vill förhoppningsvis stanna kvar.
- **Pensionssparande.** Cheferna uppfattar utdelningen som ett sparande hos de anställda för den framtida pensionen.¹⁵⁸

Resultaten av denna fråga var att de anställda var eniga med varandra och likaså var cheferna eniga. Däremot skilde sig åsikterna mellan dessa grupper. Skillnaden låg i att de anställda mer såg ur sitt personliga perspektiv medan cheferna mer såg till gruppens helhet. Det som ändå kan ses som en likhet var att både cheferna och de anställda såg positivism i hur systemet fungerade, men dock inga funderingar kring syftet bakom systemet. Armstrong menade att grundsyftet med belöningsystem var att det förmedlade en överskådlig bild på vilka mål som organisationen har.¹⁵⁹ I Swedbanks fall anser vi denna positiva egenskap saknas, då både de anställda och cheferna anser att en negativ egenskap med dagens Kopparmyntsystem var att det fanns bristfällig information, om dels hur systemet fungerade och dels vad som egentligen mättes, d.v.s. vilka mål som var uppsatta och hur dessa följdes upp. Thorpe och Homan påpekade att systemet skulle bidra till att det skulle leda till att de anställda skulle bli mer intresserade av sin arbetsplats genom att få belöningen i aktier och därmed prestera bättre.¹⁶⁰ Detta verkar också saknas inom Swedbank, där det annars hade visat sig att de anställda hade presterat bättre för att det gynnade dem i stigande aktiekurser.

Sammanfattningsvis kan chefernas positiva tankar kopplas samman med Anthonys och Govindarajans punkter på vad ett ekonomistyrssystem ska innehålla, nämligen att organisationen ska ta ett hänsynstagande till de anställda.¹⁶¹ Detta visade sig tydligt, då cheferna ansåg det var positivt att det kunde ge stimulans hos de anställda, att det gav anställningstrygghet samt var en form av sparande till pensionen.¹⁶²

Negativa tankar med dagens Kopparmyntsystem

De anställda hade relativt eniga svar även på vad som var det mest negativa kring dagens Kopparmyntsystem. Vi hittade fyra upprepande perspektiv på den negativa sidan, vilka var:

- **Beroende av andra banker.** Den ena skaran av de anställda menade att det inte är rättvist att jämföra sig med andra banker på det sätt som görs idag, andra bankers resultat är inget man kan kontrollera eller påverka. Swedbank kan göra ett väldigt bra resultat vilket ändå kan leda till att det inte blir någon utdelning i Kopparmyntet för att

¹⁵⁷ Armstrong (2000)

¹⁵⁸ Intervjuer med chefer på Swedbank

¹⁵⁹ Armstrong (2000)

¹⁶⁰ Thorpe & Homan red. (2000)

¹⁶¹ Anthony & Govindarajan (2007)

¹⁶² Intervjuer med chefer på Swedbank

andra konkurrenter har gjort ett ännu bättre resultat. Denna skara hade uppfattningen att belöningen skulle utfalla, beroende på hur utfallet blev i förhållande till budgeterat uppsatta mål, vilket förekom vid vinstdelningssystem enligt Lindblom.¹⁶³ Den andra skaran menade att det föll naturligt att jämföra sig med andra banker, då de hade samma spelregler, t.ex. konkurrerade om samma kunder och samma marknad. Däremot var båda delarna överrens om att det var fel att ta med intäkter och kostnader som uppkom utöver den dagliga verksamheten, t.ex. försäljning av dotterbolag såsom försäkringsbolag, kortföretag etc.

- **Kriterierna och målen förändras.** Vad som ska uppnås av de anställda är inte konkret, de måste veta vad som krävs av dem för att utdelning ska ske. Bankerna kan efter vad som passar göra förändringar och justera siffrorna, vilket inte är acceptabelt. Måtten som banken använder för att mäta och jämföra resultatet är svåra att förstå, och därför är det bättre att mäta sig med sin egen banks mål istället. En viktig förutsättning för ett belöningsystem, oavsett om det är grundat på individuell eller kollektiv grund är att det ska vara enkelt och det ska finnas klarhet kring vad som mäts och hur mätningen genomförs.¹⁶⁴ Om detta hade varit verklighet i Swedbanks fall med Kopparmyntet skulle säkerligen systemet uppfattas som mer positivt då det fanns förutsättningar för vad som skulle uppnås och hur detta utvärderades.
- **Ingen påverkan.** De anställda har ingen möjlighet att påverka Kopparmyntsystemet, eftersom det känns långt borta från individen och därmed bryr sig de anställda inte om det. Detta hör ihop med det resultat som kan uppkomma då en bank gör försäljningar på sådant som inte faller inom ramen för den dagliga verksamheten.
- **Bristfällig information.** De anställda saknar kunskap och information om Kopparmyntet, de har då svårt för uppföljning och är inte insatta i hur uträkningarna sker.¹⁶⁵

Utifrån chefernas negativa åsikter om dagens Kopparmyntsystem kunde vi belysa två kriterier, nämligen:

- **Ingen påverkan.** Med detta menade cheferna att Kopparmyntet är för avlägset, det går inte att påverka från de anställdas sida då det är så långt bort ifrån individen. När det kommer så långt borta som att mäta sig med konkurrenter är det helt ointressant för de anställda med ett sådant belöningsystem och det driver dem inte i vardagen.
- **Förvirrande.** Cheferna menade att varken de själva eller de anställda begriper sig på belöningsystemet. Det är förvirrande och det plockas bort siffror och justeras om allteftersom.¹⁶⁶

Resultatet av den negativa sidan av Kopparmyntet var att såväl anställda som chefer var eniga om var de bristande delarna i systemet fanns. Lindblom förklarade att vinstdelningssystem, som Kopparmyntet idag fungerar som, ger en låg motivationsfaktor, samt en känsla av okontrollerbarhet.¹⁶⁷ Här ser man ett tydligt exempel på den låga motivationsfaktorn, som möjligtvis kunde förbättras om det fanns mer kunskap bland de anställda och cheferna hur systemet fungerar, hur resultatet tas fram och hur/varför justeringar görs. Lindblom tog upp en förklaring på att den låga motivationsfaktorn kunde bero på det stora avståndet mellan prestation hos de anställda och utbetalningen av belöningen.¹⁶⁸ Detta innebar att om det

¹⁶³ Lindblom (1995)

¹⁶⁴ Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. (2002)

¹⁶⁵ Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁶⁶ Intervjuer med chefer på Swedbank

¹⁶⁷ Lindblom (1996)

¹⁶⁸ Lindblom (1996)

gjordes en ökad prestation i början av 2008, så offentliggjordes resultatet våren 2009 och belöningen fastställdes. I detta fall så står pengarna sedan låsta i aktier i fem år, innan möjligheten finns att plocka ut dem. Detta var inget som togs upp som en negativ reflektion på systemet, men indirekt förstod vi att belöning och uppmuntring ska ske inom rimlig tid efter prestationen.

Därför är vår uppfattning att den negativa uppfattningen av belöningsystemet är att det uppfattas som för långt mellanrum mellan prestation och belöning, samt att de anställda inte vet om det blir belöning för det arbete de presterar. Jacobsen och Thorsvik menar att ett belöningsystem måste uppfylla den s.k. förväntansteorin, d.v.s. den anställde ser att det finns en koppling mellan det presterade resultatet och belöningen.¹⁶⁹

Vidare förklarar Anthony och Govindarajan att i grund och botten gäller det att ha ett fungerande ekonomistyrssystem, och finns detta så kan detta leda till bättre förutsättningar för att få ett fungerande belöningsystem.¹⁷⁰ Bl.a. gäller det att klarlägga organisationens strategi och vision för de anställda, stämma av att de anställdas mål sammanfaller med organisationens och klargöra vad de olika avdelningarna/kontoren har ansvar för. Detta kan vi varken bekräfta eller förkasta i vårt fall, då vår studie inte undersökt hur det överliggande ekonomistyrssystemet är utvecklat och fungerar.

Något som vi ändå ser som positivt efter dessa negativa synpunkter från såväl anställda som chefer är att det negativa handlade kring utformandet av Kopparmyntsystemet, och inte så mycket om t.ex. brister i lagarbete, att vissa tog för lite ansvar i gruppen eller ifrågasättande kring mål och uppföljning. Detta tycker vi tyder på att det finns en belåtenhet att det är på kollektiv nivå, och att de anställda och cheferna ändå ser fördelarna som kan förekomma. Dessa fördelar på kollektiv nivå, som inte fanns på individuell nivå, menade Arvidsson var att kvalitén kunde bli bättre om man arbetade i grupp istället för individuellt samt att den totala effektiviteten kunde höjas.¹⁷¹

Påverkan på belöningen

När det gäller hur stor påverkan en anställd har på utfallet av belöning i Kopparmyntet så var de anställda eniga om att de inte kan göra något för att påverka sin belöning.¹⁷² Syftet med Kopparmyntet är uttryckt från ledningens sida att sporra de anställda till att göra det bästa för kunden vilket leder till bättre resultat för organisationen.¹⁷³ En del poängterar att det inte spelar någon roll med ett belöningsystem, eftersom det ändå är kunden som står i centrum och det är viktigt att se kundens behov och utifrån det göra ett bra jobb.¹⁷⁴ Detta innebär i generella drag att slutsatsen kan vara att resultatet hade varit detsamma för organisationen även om belöningsystemet inte hade funnits, kunden hade ändå hamnat i främsta fokus. Genom incitamentprogrammet däremot, som finns som komplement till Kopparmyntet, kan de anställda mer påverka dess utdelning.

Oavsett vilket belöningsystem som organisationen har så är tanken att det ska driva de anställda till att prestera bättre, vilket ska leda till att belöningen ökar.¹⁷⁵ Detta innebär att de

¹⁶⁹ Jacobsen & Thorsvik (2002)

¹⁷⁰ Anthony & Govindarajan (2007)

¹⁷¹ Arvidsson (2005)

¹⁷² Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁷³ Informationsblad om Kopparmyntet

¹⁷⁴ Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁷⁵ Armstrong (2000)

anställda ska kunna påverka sin belöning genom ökade prestationer. Nackdelen med kollektivt belöningsystem är att de anställda har svårt att acceptera att deras prestationer även leder till högre belöningar för kollegor, och likaså tvärtom.¹⁷⁶ Arvidsson förklarade att en förutsättning med organisationsbaserade belöningar är att samtliga anställda måste vara solidariska mot organisationen och finns det förutsättningar till ett välfungerande belöningsystem kan de anställda därmed påverka belöningen.¹⁷⁷ Vi styrker denna teori till viss del, d.v.s. om det finns dessa förutsättningar så finns det möjligheter att påverka belöningen. Däremot tror vi att det kan påverka om en anställd ser kollegor som inte presterar maximalt vilket leder till att andra får presterar mer för att kompensera deras underprestation.

Systemets motivationseffekt

De anställda anser inte att Kopparmyntet direkt har någon motivationseffekt på deras arbete. En del menar däremot att de genom sina individuella mål och uppföljning på dessa har en indirekt påverkan på Kopparmyntet, medan andra anser att deras arbete är ett serviceyrke och jobbar på så mycket de hinner och kan ändå.¹⁷⁸ Indirekt kan deras prestationer ge effekt, på så sätt att om de individuellt uppsatta målen nås upp hos alla de anställda så leder det till att resultatet blir bra, vilket leder till att belöningen ökar.

När det gäller chefernas tankar om Kopparmyntet har någon motivationseffekt på de anställda är de flesta eniga över att det inte har någon effekt på de anställdas motivation, främst för att det är för långt bort ifrån individen och inte alls är påverkbart.¹⁷⁹ Arvidsson menar att det positiva med kollektiva belöningar kan försvinna beroende på storleken på gruppen, och gäller det hela organisationen kan det istället uppfattas som en nackdel.¹⁸⁰ Det som ändå var anmärkningsvärt hos cheferna var att det fanns en tro att det skapade motivation och framförallt förväntan på Kopparmyntet bland de anställda. Detta visades genom att de anställda ställde frågor och var intresserade av Kopparmyntet. Förklaringen bakom detta tror vi beror på den enskilda individen, att det är från person till person hur pass intresserade de är.

Reaktionen i vår fråga om Kopparmyntets motivationseffekt resulterade i att de anställda var eniga med majoriteten av cheferna om att det inte har någon påverkan på de anställdas motivation. Utifrån svaren från flera olika frågor fick vi uppfattningen att både de anställda och cheferna ansåg att det krävdes att de anställda fick förutsättningar och medel för att kunna nå upp till deras mål. Det räckte inte med att sätta målen, utan det gällde att ge resurser för att nå dem. Heller förklarar hur stor betydelsen är att de anställda får dessa förutsättningar för att motivera de anställda till ökade prestationer.¹⁸¹ Finns det resurser att uppnå målen kan detta fungera som en drivkraft för de anställda, men om de istället upplever målen som orealistiska att uppnå blir det säkerligen istället motsatt effekt.

Ett sätt som Heller ger förslag på hur motivationen och dess påverkan kan höjas är att cheferna låter de anställda sätta egna mål, vilka senare utvärderas och kan ligga till grund för belöningen.¹⁸² Detta var något som redan förekom på de flesta kontoren idag, vilket hade gett effekt på motivationen, men däremot ingen extra motivation för specifikt Kopparmyntet. En

¹⁷⁶ Armstrong (2000)

¹⁷⁷ Arvidsson (2005)

¹⁷⁸ Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁷⁹ Intervjuer med chefer på Swedbank

¹⁸⁰ Arvidsson (2005)

¹⁸¹ Heller (1998)

¹⁸² Heller (1998)

möjlig förklaring kan vara att det inte finns något som visar på hur mycket belöningen ökar med om en rådgivare t.ex. säljer tio extra pensioner.

Öka den rörliga delen och sänka den fasta eller sänka den rörliga delen och öka den fasta

I den här frågan var de anställdas syn väldigt spridd. Två huvudsvar vi kunde se genom våra intervjuer var:

- **Orättvist.** De anställda menar att det är bra med Kopparmyntet för då får alla lika stor del vilket är mest rättvist. Höjs den rörliga lönen drabbas de som inte har de arbetsuppgifter som ger bäst resultat.
- **Höj den fasta.** De anställda anser att de ska jobba för kunden i första hand och det görs bäst genom att höja den fasta lönen. Då säljs produkter inte bara för säljandet skull utan säljs med kvalitet.

Andra synpunkter hos de anställda var att den rörliga lönen sätts individuellt vid lönesamtal. En del menar att det tävlingsinriktade personerna vill ha mer rörlig del, medan de som inte är några direkta tävlingsmänniskor vill ha en mindre rörlig del. Andra menar att det inte går att jämföra dessa för det är två olika saker, görs ett bra resultat ska det både ge högre lön samtidigt som det ska ge mer utdelning i Kopparmyntet.¹⁸³

Denna fråga gav ingen form av ett entydigt svar om vilket alternativ som kunde vara det bästa alternativet. En del av de tillfrågade sa, som nämnts ovan att ett bra individuellt presterat resultat ska ge högre lön, som också leder till att det övergripande resultatet inom banken blir bättre, vilket leder till högre utdelning i Kopparmyntet. Persson förklarade att en av tankarna med lön var att motivera de anställda till produktivt arbete, samt inläring och utveckling.¹⁸⁴ Om lönen är tillräckligt så borde den ge denna effekt på de anställda, och det borde i slutändan visa sig i resultatet.

Ett alternativ skulle kunna vara att tänka på Smitts, Wiberg, Olwigs m.fl. regel om 80/20 – fördelningen, som innebar att 80 procent var den fasta lönen och 20 procent var rörlig del.¹⁸⁵ Vi anser det svårt att i vårt fall se om detta hade kunnat vara lösningen, då det även finns ett belöningsprogram utöver Kopparmyntet, som till skillnad ger utbetalning direkt året efter. Om vi enbart hade tagit hänsyn till Kopparmyntet och dess utbetalning för 2007, som var 28 500 kr i Swedbank, hade fördelningen varit annorlunda, dock med hänsyn till de anställdas månadslöner.¹⁸⁶ Vid ett antagande på en årslön på 300 000 kr, så hade andelen belöning hamnat på 8,5 % av den totala ersättningen. (28 000 / 328 000)

Dagens placering sker i aktier som är låsta i fem år – framtidens utbetalning

Överlag tyckte majoriteten av de anställda att dagens utbetalningssystem fungerade bra. Det som de var mest nöjda med var:

- **Pensionssparande.** De anställda ser deras belöning som ett pensionssparande, de kan gå i pension några år tidigare och på så sätt lämna plats åt den yngre generationen i banken.
- **Utbetalning.** De anställda ser positivt på att de vart femte år får frågan om de vill plocka ut sina pengar eller om de vill fortsätta spara.

¹⁸³ Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁸⁴ Persson (1994)

¹⁸⁵ Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. (2002)

¹⁸⁶ Ahlqvist (2008)

- **Kvar i organisationen.** Pengarna de anställda får i belöning stannar kvar i organisationen eftersom de placeras i Swedbanks aktier vilket höjer intresset att det går bra för banken.¹⁸⁷

De flesta hade alltså bara positiva tankar med dagens system, då de flesta ansåg belöningen som en reservbuffert till tiden för pensionen och även att detta kunde leda till ökat intresse för organisationen om de fick aktier placerade i organisationen. Denna förklaring stärktes av Lindblom, som menade att detta val undermedvetet kunde leda till att de anställda presterade bättre för att det kunde leda till en ökning av värdet på deras aktieportfölj.¹⁸⁸

Däremot fanns det några tankar och funderingar kring utbetalningssystemet som vi ansåg vara av intresse och väldigt aktuellt beroende på den enskilda anställdes situation, nämligen:

- **Riskspridning.** Eftersom hela kapitalet placeras i Swedbanks aktier ger det en låg riskspridning och de anställda är väldigt beroende av utvecklingen för Swedbank.
- **Utbetalning.** Ett fåtal av de anställda menade att de borde kunna få ut sina pengar när de vill. Beroende på i vilket skede i livet man befinner sig kan pengarna behövas, och därför borde de inte bli tillfrågade endast vart femte år. Dessutom fanns önskemål om att kunna få utbetalningen under månadsbasis om man t.ex. valde att använda den som ett pensionssparande.

De som var negativa mot dagens utbetalningssystem fick frågan om hur en förändring av utbetalningssystemet skulle se ut. Detta handlade främst om att öka riskspridningen, och alternativet till detta kunde vara att en del av belöningen skulle kunna placeras i fonder.¹⁸⁹

När det gäller chefernas åsikter om placeringen av belöningarna var de relativt eniga om tre huvudfaktorer, vilka var:

- **Pensionssparande.** De menar att Kopparmyntet p.g.a. sin utbetalningsform fungerar som ett extra pensionssparande. Cheferna är positiva till ett långsiktigt sparande som ger en trygghet.
- **Inom organisationen.** Pengarna finns kvar i banken och de anställdas intresse ökar för organisationen. Alla blir ägare i sin egen bank, vilket höjer prestationerna för man vill ha så bra avkastning på sina aktier som möjligt.
- **Riskspridning.** Det negativa med utbetalningen är att det inte är någon riskspridning, kanske skulle alla kunna förvalta och placera sina pengar själva.¹⁹⁰

Det vi ansåg som positivt med organisationens val av att placera belöningen i deras egna aktier är framförallt att skapa ett visst intresse för sitt arbete, eftersom de blir delägare till sin arbetsplats. Pendleton menade att en belöning placerad i aktier kunde öka produktiviteten hos de anställda, eftersom ett bra resultat gynnade i stigande aktiekurs vilket var fördelaktigt för de anställda.¹⁹¹

Både de anställda och cheferna var eniga kring sina tankar om utbetalningssättet. Att riskspridningen är dålig och pengarna är helt beroende på kursen av Swedbanks aktie visas tydligt i dessa tabeller som visar skillnaden mellan år 2006 och 2007. Här visas hur en

¹⁸⁷ Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁸⁸ Lindblom (1996)

¹⁸⁹ Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁹⁰ Intervjuer med chefer i Swedbank

¹⁹¹ Thorpe & Homan red. (2000)

aktieportfölj med Swedbank-aktier från flera belöningsutdelningar, skiljer sig i värde beroende kursutvecklingen.

År	Antal andelar	Antal basandelar
2001	1,000	2,961
2002	1,000	0,981
2003	1,000	1,900
2004	1,000	4,885
2005	1,000	11,275
		22,002

Tabell 4.1: Kopparmyntet årsbesked 2006¹⁹²

I årsbeskedet för år 2006 så uppgick värdet av en basandel i Kopparmyntet till 15 074 kronor som då baserade sig på aktiekursen på Swedbankaktien som då var 236:50 kronor. Med 22,002 basandelar på ett värde á 15 074 kronor var Kopparmyntet värt 331 658 kronor.

År	Antal andelar	Antal basandelar
2002	1,000	0,981
2003	1,000	1,900
2004	1,000	4,885
2005	1,000	11,275
2006	0,000	2,961
		22,002

Tabell 4.2: Kopparmyntet årsbesked 2007¹⁹³

I årsbeskedet för 2007, alltså ett år senare så uppgick värdet av en basandel i Kopparmyntet till 13 308 kronor, värde hade alltså sjunkit med nästan 2 000 kronor. Vid detta tillfälle baserade basandelens värde sig på Swedbankaktien kurs som då var 198:50 kronor. Med lika stor basandel som året innan var Kopparmyntet värt 292 803 kronor. Detta visar tydligt hur beroende den anställda är på aktiekursen. På ett år har alltså aktieportföljen sjunkit med 38 855 kr.

Mer information om Kopparmyntet under året

Eftersom Kopparmyntet är så okontrollerbart för de anställda tycker de att det vore bra med någon form av information om hur Swedbank ligger till jämfört med andra banker och deras mål de ska uppnå. Dessa rapporter ska komma med jämna mellanrum under årets lopp, antingen kvartalsvis eller halvårsvis. Det hjälper de anställda att motiveras och prestera mer om det vet att de ligger nära målen.¹⁹⁴ Detta kan kopplas samman med betydelsen av uppföljning och feedback på prestationerna som de anställda gör, som bl.a. Anthony och Govindarajan beskriver som betydelsefullt för ett bra belöningsystem.¹⁹⁵ Detta tror vi redan idag är väl fungerande, d.v.s. med individuella uppföljningar och feedback för de anställdas egna prestationer. Däremot tror vi att det kan skapa problem med delavstämningar för hela organisationen, eftersom det är så pass mycket som händer både inom sin egen bank och hos konkurrerande att det är svårt att se hur belöningen utfaller innan året är slut. Det är först vid bolagsstämman som det verkliga resultatet visar sig och för att undvika eventuella förhoppningar hos de anställda om eventuell utdelning kan det vara klokt att inte komma med

¹⁹² Resultatandelsstiftelsen Kopparmyntet årsbesked 2006

¹⁹³ Resultatandelsstiftelsen Kopparmyntet årsbesked 2007

¹⁹⁴ Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁹⁵ Anthony & Govindarajan (2007)

delavstämningar, även om det hade varit till fördel för de anställdas vetskap kring avståndet till att nå målet.

Icke-finansiella belöningar

Tanken med denna fråga var att se om de anställda samt cheferna ansåg att ett finansiellt belöningsystem överhuvudtaget gav någon effekt, eller om belöningssumman istället skulle läggas på icke-finansiella belöningar. Om det hade funnits önskemål om att helt byta ut Kopparmyntet till icke-finansiella belöningar hade det inte varit någon mening att försöka förbättra systemet som det är idag, genom t.ex. mer kunskap, kontroll etc.

De anställda hade delade meningar om när det gäller icke-finansiella belöningar och hur dessa ska utbetalas. De flesta menade att om det ska finnas icke-finansiella belöningar ska inte det tas från pengar ur Kopparmyntet, det är två helt skilda saker och ska finnas båda två. Småsaker gör så mycket och det är väldigt viktigt att träffa sina arbetskamrater även utanför jobbet. Det ska finnas både finansiella och icke-finansiella belöningar, det väger mycket var och en på sitt sätt, så därför är det lika viktigt med personalvård som med extra pengar.¹⁹⁶ Heller menade dock att icke-finansiella belöningar kunde ha minst lika stor påverkan på motivationen som finansiella belöningar.¹⁹⁷ De anställda som var positiva till mer icke-finansiella belöningar istället för finansiella ville framförallt ha extra semester.

Chefens hjälp att höja de anställdas motivation

En av grunduppgifterna för en chef är att motivera de anställda till att prestera bättre.¹⁹⁸ Resultatet vi fick fram av denna fråga var framförallt tre synsätt om vad de anställda anser är viktigt hos en chef, dessa var:

- **Hjälpsam.** Chefen ska enligt de anställda vara villig att hjälpa till när det behövs eller när det blir för mycket för de anställda.
- **Planera.** Chefen måste se till så att planeringen fungerar. De anställda menar att de måste få förutsättningar och resurser för att de ska kunna göra det som chefen vill att de ska göra. Det räcker inte med att chefen säger till de anställda vad som ska göras utan chefen måste ge möjligheter till det.
- **Coach.** Enligt de anställda är det viktigt att chefen fungerar som en coach till dem. Det är viktigt att chefen har bra uppföljning och talar om för de anställda hur de ligger till. En viktig faktor i detta sammanhang är enligt de anställda att chefen börja med det positiva och sist tar upp det chefen tycker är negativt. Samtidigt är det viktigt att chefen är med i verksamheten och har koll på det dagliga arbetet.¹⁹⁹

Dessa tre huvudkriterier på faktorer som kan höja de anställdas motivation berör tre viktiga områden som en ledare ska vara bra på, nämligen motivera, leda och utvärdera. Det som är intressant att lyfta fram är att chefen ska ha egenskapen att kunna coacha de anställda, vilket både de anställda och Stelter lyfter fram.²⁰⁰ Stelter menade att chefen måste kunna peppra och uppmuntra de anställda vid uppföljningen av deras arbete.²⁰¹ Armstrong menade å andra sidan att uppföljningen skulle innebära att den anställde får kunskap kring vad hans/hennes prestationer har för betydelse för organisationen och hur han/hon kan förbättra sina

¹⁹⁶ Intervjuer med anställda på Swedbank

¹⁹⁷ Heller (1998)

¹⁹⁸ Rosell & Lundén (1997)

¹⁹⁹ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁰⁰ Stelter red. (2003)

²⁰¹ Stelter red. (2003)

prestationer för att slutligen nå upp till sina uppsatta mål.²⁰² Detta tycker vi omfattar alla de tre huvudpunkter som de anställda ansåg vara av betydande faktor. Är chefen hjälpsam så underlättas de anställdas arbete att nå upp till sina mål. Om chefen har förmågan att kunna planera och tilldela resurser för att lösa uppgifterna underlättar även detta möjligheten till måluppfyllelse. Slutligen leder en bra uppföljning till att den anställde får kunskap kring hur han/hon ligger till i förhållande till målen.

4.2.2 Framtidens Kopparmynt

Kopparmyntets utveckling i framtiden

Det första som ledningen i organisationen måste undersöka och ta ställning till innan de bestämmer sig för en förändring av belöningsystemet, är huruvida dessa belöningar skapar högre motivation att prestera för de anställda.²⁰³ Som det ser ut idag så kan detta ifrågasättas om det ger någon effekt, men då uppkommer istället frågan hur systemet skulle kunna utvecklas till det bättre. När det gäller de anställdas syn på hur ett eventuellt förbättrat framtida Kopparmyntsystem skulle se ut var majoriteten eniga om att mätnormerna måste förändras. De anställda menar att det som behöver förändras var:

- Att inte bara jämföra sig med andra banker utan även belysa Swedbanks egna resultat, vilket enligt Lindblom är det vanligt förekommande vid vinstdelningssystem.²⁰⁴ En lösning var att ha en del av Kopparmyntet som var beroende på de andra bankers resultat, och en del som var beroende på hur organisationen nådde upp till sina egna uppsatta mål.
- Använda fler parametrar som mått, t.ex. konkurrenter, egna mål och det dagliga arbetet. Det skulle även kunna finnas en parameter som tog hänsyn till kundbelåtenheten. En lösning är att införa ett belöningsystem, likt gain-sharing, som enligt Thorpe och Homan även tar hänsyn till processen som leder fram till slutprodukten.²⁰⁵
- Det som ska mätas måste vara mätbart på ett lätt sätt som alla förstår. Detta påstående är styrkt av Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. som menar att det som ska mätas måste vara klargjort och tydligt formulerat.²⁰⁶
- Att systemet är kvar på koncernnivå, men att de extraordinära företeelserna inte räknas med.²⁰⁷

En del av de anställda ansåg också att det är mycket viktigt att systemet är tillgänglig och att de anställda får mer information och vetskap om vad det är som händer. Detta innebär den positiva egenskap med vinstdelningssystem, som Armstrong ansåg skulle finnas, nämligen att kunna kommunicera ut organisationens mål till de anställda.²⁰⁸ Till viss del anser vi dock att denna egenskap finns, då de anställda vet att målet är att få ett så pass bra resultat i förhållande till sitt egna kapital, som senare jämförs med andra banker. Problemet tror vi mer ligger kring punkt 4, nämligen att inte ta hänsyn till de extraordinära intäkterna och kostnaderna som kan uppstå vid t.ex. en försäljning.

Även en del av de anställda tycker att det ska vara kvar på kollektiv nivå för att alla ska få lika mycket utdelning, eftersom det är mest rättvist när alla får lika stor belöning. Ett alternativ

²⁰² Armstrong (2000)

²⁰³ Jacobsen & Thorsvik (2002)

²⁰⁴ Lindblom (1996)

²⁰⁵ Thorpe & Homan red. (2000)

²⁰⁶ Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. (2002)

²⁰⁷ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁰⁸ Armstrong (2000)

skulle också kunna vara att Kopparmyntet bryts ner till mindre enheter för att komma närmare individerna och på så sätt leda till mer engagemang. Systemet ska inte gå att manipulera genom att siffrorna helt plötsligt räknas om och förutsättningarna ändras. Lösningen skulle kunna vara att ha någon form av gruppbaserad belöning, där anställda med olika arbetsuppgifter bildade en grupp som hade gemensamma mål. I denna grupp skulle det då finnas en del kassa/expeditionspersonal, en del rådgivare, en del företagsrådgivare och en övrig del som inte dagligen har kundkontakt utan sköter bakomarbetet. Vi fick uppfattningen att i så fall ta hänsyn till fler parametrar än bara det egna resultatet, utan även arbetet fram till det färdiga resultatet, som t.ex. arbetsprocessen, kundbelåtenheten, resultatet etc. Detta var ett av de förslag som Thorpe och Homan förslog som ett alternativ till att bara mäta det slutliga resultatet.²⁰⁹

Det som var en utstickare till ett förslag på ett förbättrat Kopparmynt var att en liten del av de anställda ville att utdelningen skulle ske oftare.²¹⁰ Som det ser ut idag så skulle det nog vara svårt, eftersom belöningen offentliggörs när organisationens resultat är klart. Ett alternativ skulle dock vara det köptes aktier för belöningen under längre period än vid bara ett tillfälle. Detta skulle delvis leda till ökad riskspridning då fler köp genomfördes under fler tidpunkter, och de anställda kunde undvika att aktier köptes då aktiepriset var högt.

Cheferna hade tre faktorer i fokus som de ansåg viktiga att ha med i en eventuell förbättring av Kopparmyntet. Dessa tre var:

- **Närmare individen.** Kopparmyntet måste komma ner på en närmare nivå till individen, de anställda ska kunna påverka belöningssystemet. Som det är i dagsläget är Kopparmyntet för långt ifrån de anställdas vardag. Lösningen på detta problem skulle enligt Armstrong och Thorpe och Homan kunna vara ett renodlat individuellt belöningssystem.²¹¹
- **Fler parametrar.** Uträkningen om Kopparmyntet ska ge någon utdelning eller inte måste grunda sig i fler parametrar, det går inte att bara jämföra räntabiliteten med andra banker. Fokus måste förflyttas mer till Swedbank, det kan t.ex. finnas ett mål om konkurrenter, ett om Swedbanks försäljning och ett om Swedbanks budget. Jämförelsen med andra banker bör inte tas bort utan bara bli en del av det. Systemet ska vara brett, träffa alla, rättvist samt driva de anställda i det vardagliga arbetet.
- **Enklare.** Belöningssystemet är i nuläget mycket svårt att förstå sig på. Det måste göras enklare för de anställda att ha kunskap om vad det är som räknas och hur.²¹² Här visar sig bristen i att det enligt Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. måste finnas tydliga direktiv om vad som mäts, hur systemet fungerar och vem som omfattas av det.²¹³

Både de anställdas och chefernas åsikter om vad som är viktigt att ett eventuellt framtida belöningssystem innehåller liknar varandras till en större del. Fokus för dem alla är just vad som ska mätas och hur det ska mätas på en enklare nivå så att alla förstår det och att det ligger närmare tillhands för de anställda. Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. gav en tydlig beskrivning på hur belöningssystemet ska vara uppbyggt för att nå upp till syftet med det. Det skulle innehålla klara och tydliga mål som var lätta att mäta, samt att alla skulle ha en viss kunskap kring hur de når upp till dessa mål och hur mättekniken fungerar.²¹⁴ Med denna förklaring i

²⁰⁹ Thorpe & Homan red. (2000)

²¹⁰ Intervjuer med anställda på Swedbank

²¹¹ Armstrong (2000), Thorpe & Homan red. (2000)

²¹² Intervjuer med chefer på Swedbank

²¹³ Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. (2002)

²¹⁴ Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. (2002)

tankarna ser vi en svaghet med dagens Kopparmynt, då det inte är alldeles självklart hur det mäts, ursprunget är att mäta räntabiliteten på eget kapital inom banken och jämföra detta med andra storbanker i Sverige. Men eftersom det förekommer vissa justeringar ibland, så tyder detta på att mätningen och målen inte är helt klara. Dessutom krävs det att det finns kunskap hos både ledningen och de anställda kring belöningsystemet. Både de anställda och cheferna ansåg att deras vardagliga arbete låg till grund för belöningen, men att andra faktorer, såsom utförsäljning av dotterbolag hos andra banker hade stor påverkan på utdelningen. Dessutom var kunskapspridningen bristfällig hos de anställda och cheferna, där framförallt mättekniken var ofullständig kommunicerad ut till de anställda.²¹⁵ En viktig punkt som ledningen skulle ta hänsyn till var att sätta upp realistiska mål, som krävde ökade prestationer, men som inte var omöjliga att uppnå.²¹⁶ Detta ser vi finns inom dagens uppföljning. Svagheten blir mer hur detta är användbart när belöningen i Kopparmyntet ska delas ut. Då är det svårt att avgöra om målet är realistiskt eller om det är en omöjlighet att nå upp till.

Kopparmyntsystem uppdelat på tre nivåer

De anställdas tankar kring att dela upp Kopparmyntet i tre delar, en del på koncernnivå, en del på lokalnivå och en del på individnivå var blandade. Den största andelen av de anställda ansåg att de redan hade en liknande uppdelning genom incitamentprogrammet där de mer kan påverka sina belöningar och har kontroll på hur de ligger till i förhållande till deras individuella mål. En något mindre andel av de anställda menade på att det är orättvist att dela upp Kopparmyntet i tre nivåer. Kontor på olika platser har helt olika förutsättningar och då spelar det mycket stor roll på deras resultat. I Kopparmyntet bör alla få en lika stor del av belöningen. En ännu lite mindre andel av de anställda tycker att Kopparmyntet ska rikta in sig mer på individen. Koncernnivån bör vara en väldigt liten del och tyngden ska läggas på kontoren och individen. Till och med regionerna är för stora för att individerna ska känna att de kan påverka belöningen genom det dagliga arbetet.²¹⁷

Chefernas tankar kring denna uppdelning är att det aldrig blir intressant för individen när belöningsystemet är på koncernnivå, utan de större delarna måste ner till lokal- och individnivå. Belöningen delas då ut efter hur det går.²¹⁸

Det gäller att hitta den rätta nivån att utfärda belöningen på, d.v.s. hur nära ska belöningsgrunden ligga den anställde. Vid kollektiv belöning gäller det att skapa den stämning som Heller menade kunde förekomma inom grupper, nämligen att de blir motiverade och har en vision om hur de ska nå målen i det vardagliga arbetet.²¹⁹ Väljer organisationen istället att gå steget närmre individen till individuell belöning gäller det att de anställda inte håller sina bästa idéer och kunder för sig själva, som Field ansåg kunde bli ett problem i denna situation.²²⁰ Istället gäller det att de diskuterar med kollegor och fördela kunder till de bäst lämpade rådgivarna.

²¹⁵ Intervjuer med anställda och chefer på Swedbank

²¹⁶ Anthony & Govindarajan (2007)

²¹⁷ Intervjuer med anställda på Swedbank

²¹⁸ Intervjuer med chefer på Swedbank

²¹⁹ Heller (1998)

²²⁰ Field (2006)

Baserat på koncernen eller på individuellt/kollektivt

I denna fråga var de anställda väldigt överens. De flesta tyckte att Kopparmyntet ska vara baserat på koncernens resultat. Dels för att incitamentprogrammet finns och det räcker som påverkningsbar belöning. Och dels för att den individuella lönen hanteras i lönesamtalen som alla har individuellt med chefen. De individuella lönerna som ges i samband med dessa lönesamtal anses räcka på individuell nivå.²²¹ Det skulle också vara svårt att hantera vem som ska göra vad om det skulle vara baserat på individen, då ingen vill göra det som inte ger så mycket i belöning. Detta stödjer Persson, som menar att den individuella baslönen ska sättas så att den anställde använder sin kunskap på bästa sätt, samt aktivt försöker med utveckling och förbättring, vilket innebär att den anställde ska få den lön som matchar det arbete som han/hon utför.²²² Vid även individuella belöningar skulle dessa ersättningsgrunder bli väldigt likvärdiga, och precis som de anställda menade, fanns det en risk att sådant arbete som inte ger någon belöning blir lidande.

Synen på denna fråga utifrån chefernas perspektiv var att det kan vara svårt att ha en belöning baserat på individens resultat för att det skulle vara svårt att få det rättvist. Vad är värt hur mycket? Hur ska man jämföra olika arbetsuppgifter och värdera dem? Det är mycket svårt att hitta dessa rättvisa parametrar för att kunna mäta och jämföra olika individuella prestationer med varandra. Om det idag går mot mer och mer individuella prestationer så måste det finnas en bra och rättvis uppföljning.²²³ Detta går tillbaka till huvudkravet för belöningsystemen, som innebar att det ska finnas tydliga mål och alla ska ha kunskap kring hur det mäts och följs upp.²²⁴ Om dessa förutsättningar är uppfyllda, finns det goda möjligheter att uppfylla krav från chefernas sida att ha bra och rättvisa förutsättningar för uppföljning.

De anställda poängterade mer i denna fråga att det är bra att ha det som det är på koncernnivå för att det är mer rättvist så. Cheferna lägger mer vikten vid att det kan vara svårt att hantera det på en individuell nivå. Slutsatsen som ändock kan dras var att majoriteten av cheferna skulle vilja att det gå mer och mer åt det individuella hållet. Detta ställer kravet, som Armstrong uttryckte det, att för att vara belöningsgrundat arbete krävs det att chefen kan mäta prestationerna och det färdiga resultatet.²²⁵ Det bör inte vara några svårigheter att mäta t.ex. antal sålda produkter, andel sparande och lånande, antal pensioner etc. Däremot finns ett behov att fastställa vad t.ex. bakomarbete, utbildning etc. ger för belöning.

Extra bonus till månadens säljare

Heller gav ett förslag på hur motivationen kunde höjas bland de anställda till en bättre prestation i ett tidigt skede. Tanken var att belöna med extra incitament för att få en bra och effektiv start och fortsättning för den anställde.²²⁶ I den här frågan fanns det framförallt tre olika argument som upprepades av ungefär en tredjedel vardera. Dessa var:

- **Positiva.** Här var de anställda positiva till att utse månadens säljare inom olika kategorier, men ansåg att belöningen inte ska vara för stor. Det räcker med en klapp på axeln och beröm att de gjort bra ifrån sig.
- **Negativa.** Här var de anställda inte alls intresserade av någon extra bonus och tyckte inte att det skulle ha någon inverkan alls.

²²¹ Intervjuer med anställda på Swedbank

²²² Persson (1994)

²²³ Intervjuer med chefer på Swedbank

²²⁴ Smitt, Wiberg, Olwig m.fl. (2002)

²²⁵ Armstrong (2000)

²²⁶ Heller (1998)

- **Storleken på bonus.** En del av de anställda hade delade åsikter i denna fråga. De menade att var bonusen för liten hade den ingen påverkan medan om den var för stor så skulle den ha en dålig påverkan som leder till att alla säljer för säljandet skull.

En tanke som skiljer sig ifrån ovannämnda svar hos de anställda var att det inte var fel med att utse månadens säljare för att det är just vardagsslitet som är viktigt. I längden så är det vardagsslitet som ger det bästa resultatet.²²⁷ En av de intervjuade sa en mycket klok sak angående syftet på en eventuell extra belöning:

”Om tanken med den extra belöningen är att motivera till extra prestation är det bra, men om syftet är/ blir att pressa de anställda och hänga ut de som presterar lägst, så är det fel.”²²⁸

Cheferna är positiva till att ge denna extra bonus just för att ju närmre de anställda belöningarna ligger det är då det är intressant för dem att prestera. Det är också bra med belöningar som ges ut direkt efter bra prestation, dröjer det för länge ger belöningen inte någon motivation på samma sätt. Det som dock är svårt för att komma hit är att det ska vara rättvist för alla anställda. Alla som är duktiga vill inte att alla de andra ska få veta det utan tycker att det räcker med att chefen vet om det.²²⁹

4.2.3 Vid ett individuellt belöningsystem

Positivt med ett individuellt Kopparmyntsystem

Det som de anställda ser som positivt med ett individuellt belöningsystem var att de blir pepprade till att prestera bättre och jobba mer och att de får visa vad de verkligen går för, vilket styrktes av Thorpe och Homan.²³⁰ Då får de anställda belöningar för det arbete som han/hon åstadkommer, och blir oberoende hur det går för kollegor, utan ens belöningar beror på en själv. Detta leder också till att det blir mer kontrollerbart för den anställde. Vidare kan ett individuellt belöningsystem sporra de anställda att skaffa sig ny kunskap på områden, som de tidigare sökt hjälp hos kollegor.²³¹ Det fanns dock inte mycket positiva tankar med ett helt individuellt Kopparmynt, utan det fanns fler nackdelar med detta.²³²

Majoriteten av cheferna är positiva till ett individuellt Kopparmynt, men då måste det finnas solklara regler om hur de anställda ska belönas. Det gäller att det tydligt uttrycks vilka mål och förväntningar som finns på de anställda, och att belöningen bestäms efter hur detta uppnås. I dessa mål är det ett måste att det inte bara är försäljningsarbete, utan efter andra betydelsefyllda uppgifter. De anser att det är mer rättvist med individuella belöningar för att de anställda ska få betalt efter vad de presterar. Ett individuellt belöningsystem gör de anställda mer motiverade och driver dem till att prestera bättre. För att det ska kunna fungera måste cheferna se till så att allt fungera och att även de arbetsuppgifter som inte ger någon belöning blir gjorda.²³³

²²⁷ Intervjuer med anställda på Swedbank

²²⁸ Intervju med en anställd på Swedbank

²²⁹ Intervjuer med chefer på Swedbank

²³⁰ Thorpe & Homan red. (2000)

²³¹ Thorpe & Homan red. (2000)

²³² Intervjuer med anställda på Swedbank

²³³ Intervjuer med chefer på Swedbank

Negativt med ett individuellt Kopparmyntsystem

De anställdas negativa åsikter om ett individuellt belöningsystem grundade sig främst på två faktorer, nämligen:

- **Dålig arbetsmiljö.** Det blir dålig stämning mellan de anställda och det kommer inte att finnas någon sammanhållning. Ingen vill hjälpa någon av sina arbetskamrater vilket kommer leda till en mer egoistisk stämning, alla är beroende av alla och måste hjälpas åt. Alla kommer att vilja ha de kunder som ger mest belöning, vilket gör att det kommer att bli konkurrens mellan de anställda.
- **Säljer för säljandet skull.** Ingen kommer att vilja göra de arbetsuppgifter som inte leder till någon belöning. Det kommer leda till slitningar mellan kunder för ingen kommer att vilja ta de kunder som ger minst belöning. Det kommer leda till säljhets för alla vill sälja så mycket de kan för att få mer i belöning. Kunden måste vara i centrum, vilket de anställda inte tror att ett individuellt Kopparmynt kan leda till.²³⁴ Armstrong gav en lösning på problemet kring att kvalitén inte skulle bli lidande om det blev mer fokus på kvantiteten. Detta var nämligen att införa någon form av kvalitetskriterier, för att säkerställa att det som säljs är användbart.²³⁵ Detta skulle t.ex. kunna göras genom att följa upp hur mycket kunden använder de produkter han/hon betalar för, hur stor del av kunderna som säger upp de olika tjänsterna etc.

Chefernas problem med att införa ett individuellt belöningsystem är just att få det att fungera rättvist mot alla de anställda. Det de ser som negativt till ett individuellt Kopparmynt att det är svårt att värdera och mäta allas olika arbetsuppgifter på ett rättvist sätt.²³⁶ Lindblom menade att rättviseaspekten kunde lösas genom att belöningen grundade sig på arbetsuppgifterna och nyttan med dessa, och även hushållning av resurser.²³⁷ Frågan om rättvisa är svårdefinierat, men Lindblom menade att det gäller att reda ut om rättvisa är att alla ska ha samma förutsättningar att kunna påverka, alla ska ha lika stor belöning eller att alla ska kunna förhandla om belöningen. Detta är dock inte det lättaste att genomföra och följa upp i vardagen, utan för att lyckas krävs noggrann planering och uppföljning. Svårigheten är att alla har olika arbetsuppgifter och allt är lika viktigt för utan något så fungera inget, så alla är lika viktiga. Armstrong menar att det gäller att mäta och utvärdera vad som uppnås, men det är lika viktigt att se hur det uppnås, för att undvika bristande kvalitet.²³⁸ Ett problem som cheferna också ser är att ingen kommer att vilja jobba med det som inte ger så hög belöning eller ingen belöning alls.

Samarbetet med kollegor vid individbaserad belöning

De anställda tror absolut att samarbete mellan kollegor skulle påverkas om Kopparmyntet blir helt individbaserat. De tror dels att det kommer bli dålig stämning mellan dem, det kan leda till konkurrens mellan varandra och ohjälpsamhet, alla tänker bara på sig själva. Dels kommer det att försämra kvaliteten på de produkter som säljs, alla kommer att titta i sin egen plånbok och inte hjälpa varandra utan är mer tävlingsinriktade.²³⁹

Cheferna har en lite annorlunda syn på denna fråga då de anser att självklart kan det bli konkurrens mellan de anställda men det är en ledarfråga att hantera det. De anser att alla

²³⁴ Intervjuer med anställda på Swedbank

²³⁵ Armstrong (2000)

²³⁶ Intervjuer med chefer på Swedbank

²³⁷ Lindblom (1996)

²³⁸ Armstrong (2000)

²³⁹ Intervjuer med anställda på Swedbank

individer måste prestera bra och då blir resultatet också bra.²⁴⁰ En fråga som uppkommer med hänsyn till Kohn är huruvida det egna engagemanget och initiativförmågan visar sig.²⁴¹ Detta innebär att frågan uppkommer hur mycket eget initiativ de anställda kommer ta för att lösa uppgifterna, eller om de bara genomför de förväntningar som finns på dem. Frågan som Kohn ställer sig är huruvida de anställda kommer med egna idéer kring hur arbetet kan fortskrida, eller lyder de bara order för att enklast möjligt nå belöningen?²⁴² Slutligen anser cheferna att kundvården kan komma i kläm och att kvaliteten på produkterna försämras något, men även här anser de att detta är en ledarfråga, men med rätt hantering på detta från chefen kommer det att driva de anställda på ett positivt sätt.²⁴³

Konkurrens/dålig arbetsstämning mellan kollegor vid individuellt baserad belöning

De anställda tror att ett individbaserat belöningsystem skulle leda till konkurrens och dålig stämning mellan dem. De tror bl.a. att det skulle leda till:

- **Maktkamp.** De anställda skulle utöva maktkamper mellan varandra på kontoren.
- **Dålig stämning.** Det skulle bli ovänskap och skapa negativa relationer mellan kollegorna.
- **Onödig försäljning.** Alla skulle sälja så mycket de kunde vilket skulle kunna leda till att mycket säljs i onödan och försämrar kvaliteten. Vissa såg redan nu tendenser till detta för att lyckas nå upp till sina individuella mål.²⁴⁴

Med dessa följder som de anställda ser med ett individuellt belöningsystem, finns det starka överensstämmelser med teorin. Kohn menade att ett individuellt belöningsystem mycket väl kunde leda till försämrade relationer på arbetsplatsen.²⁴⁵ Armstrong menade vidare att individuellt belöningsystem kunde leda till en negativ konkurrenssituation mellan de anställda, istället för en motivationsfaktor för att jämföra sig med sina kollegor.²⁴⁶ Lösningen på detta problem kan vara att utforma systemet på ett sätt så att konkurrenssituationen avtar, och att lagarbetet istället stärks, även vid individuellt belöningsystem.²⁴⁷

I denna fråga hade cheferna delade meningar. En majoritet av dem ansåg att ingen av de anställda kommer att vilja gör det som inte ger någon belöning. Samtidigt som de menar att man vinner mer än vad man förlora på ett individuellt Kopparmynt. En minoritet av cheferna ansåg dock att det viktigaste var att alla på kontoret måste hjälpas åt. De menade att alla olika arbetsuppgifterna behövdes lika mycket, kassapersonalen var lika viktig som en rådgivare eftersom ett trevligt bemötande i kassan mycket väl kan leda till fler affärer.²⁴⁸

Samarbete mellan chef och anställd vid individbaserat belöningsystem

Vi frågade cheferna om de tror att det finns någon risk att relationen mellan chefen och de anställda kan förändras vid ett belöningsystem baserat på individuella resultat. Det var lite blandade tankar kring denna frågeställning. Vi fick svar att det kan bli en dålig relation för att det är svårt att värdera hur mycket allas olika arbetsuppgifter är värda. Då är det bättre att prioritera ett bra teamwork där alla på kontoret hjälps åt. Andra tankar vi fick kring detta var

²⁴⁰ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁴¹ Kohn (1999)

²⁴² Kohn (1999)

²⁴³ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁴⁴ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁴⁵ Kohn (1999)

²⁴⁶ Armstrong (2000)

²⁴⁷ Kohn (1999)

²⁴⁸ Intervjuer med chefer på Swedbank

att cheferna tror det skulle bli en bra relation om det bara fanns klara och tydliga regler så alla vet vad det är som gäller. Det är när chefen ska göra sina egna tolkningar kring de anställdas prestationer som det blir fel. Armstrong förklarade att missnöjde kunde uppstå så fort som cheferna skulle värdera resultatet bland de anställda och omvandla detta till pengar.²⁴⁹ Så finns det bara tydliga besked kring hur den anställde presterar för att nå upp till belöningen, så menade cheferna att detta inte skulle vara något problem. Det kan på så sätt till och med bli enklare för chefen då det finns ett system som visar vad alla ska göra för att uppnå en viss belöning och då slipper chefen att personligen ta dessa direktiv men självklart måste det vara solklart för alla vad som gäller.²⁵⁰

Enligt den undersökning på 1100 organisation som Lawson beskrev, så var en negativ åsikt från de anställda kring individuellt prestationsbaserat belöningsystem att det uppstod favoritism hos cheferna.²⁵¹ Detta tror vi beror på om chefen ska fatta egna beslut kring vem som får belöningen, och vilka arbetsuppgifter som belönas. Men som cheferna sa, om det finns klara system som visar om det blir belöning eller inte, så kan denna situation undkomma och chefen slipper att tolka de anställdas prestationer och omvandla dessa till belöningar.

4.2.4 Vid ett kollektivt belöningsystem

Positivt med ett kollektivt Kopparmyntsytssystem

De anställdas syn på ett kollektivt Kopparmyntsytssystem var eniga och positiva. Majoriteten av de anställda var absolut för ett kollektivt belöningsystem och deras främsta anledning var gruppkänsla. De belyste att det är viktigt att alla på kontoret kan hjälpa varandra och att alla delar hör ihop vilket leder till att alla är beroende av alla. Vidare menade de att kollektivt arbete är det som ger absolut bästa resultatet på sikt.²⁵²

Även cheferna belyste hur viktigt det är med ett bra teamwork som fungerar. De anställda kan då glädjas tillsammans när någon presterat bra vilket leder till ett bra samarbete.²⁵³ Hollensbes och Guthries tolkning av fördelar med kollektiva belöningsystem var att detta kunde leda till förbättrad kommunikation hos de anställda samt ökat samarbete.²⁵⁴ Detta kunde visa sig på arbetsplatsen som att de anställda gör det som de är bäst på, vilket totalt kan leda till ökad produktivitet för organisationen som helhet.

Negativt med ett kollektivt Kopparmyntsytssystem

När vi frågade vad som kunde tänkas vara negativt med ett belöningsystem baserat på det kollektiva resultatet menade de anställda att det var lätt att någon kunde få belöning utan att göra så mycket. Alla andra i gruppen jobbar på medan en person bara glider med och får lika stor belöning, men vidare så syns det snabbt i den individuella uppföljningen. Detta var en av de tankar som Armstrong hade kring den negativa aspekten med kollektiva belöningsystem.²⁵⁵ Däremot tror vi att, precis som de anställda menade, att detta snabbt syns i den individuella uppföljningen och därmed kan denna situation undvikas. Dessutom ansåg de anställda att det skulle kunna bli konkurrens mellan olika kontor om det är kollektiv belöning på kontornivå. Detta låg till grund av att olika kontor har olika geografiska

²⁴⁹ Armstrong (2000)

²⁵⁰ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁵¹ Thorpe & Homan red. (2000)

²⁵² Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁵³ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁵⁴ Hollensbe och Guthrie (2000)

²⁵⁵ Armstrong (2000)

förutsättningar, t.ex. geografiskt mellan kontor i Öresundsregionen och ett kontor i Norra Sverige.²⁵⁶

Cheferna som var mer negativa till ett kollektivt belöningsystem än vad de anställda var menade att även kontoret kan kännas för långt borta för vissa individer. Detta innebar enligt Jacobsen och Thorsvik den komplexiteten som kollektiva belöningsystem kunde ha för de anställda, och kunde sänka motivationsfaktorn.²⁵⁷ Cheferna påpekar också att en person kan bli en belastning i en grupp dels om den enskilde individen presterar mindre än de övriga och dels om den enskilde individen presterar mer än de övriga i kollektivet. Det kan också vara svårt att se framgångar i ett lagspel. Återigen kan lösningen vara en ledarfråga, att kunna hantera både de lägre presterande och de högre presterande och finna en arbetsmiljö med en kombination av dessa.²⁵⁸

Belöning på kontornivå, lokalnivå, regionnivå eller koncernnivå

Åsikterna från de anställda när det gällde på vilken kollektiv nivå belöningen ska vara på fick vi blandade känslor.

- **Kontornivå.** Då hjälper alla varandra och det blir en bra sammanhållning och gruppkänsla på kontoren. De menade att det var lättare att arbeta och tillsammans nå målen om de visste hur de andra presterade och inte att några anställda i övriga Sverige bidrog eller inte bidrog till resultatet.
- **Lokalnivå.** Alla jobbar för varandra och hjälper till även för kontoren runt omkring dem själva. Skulle det vara på kontornivå skulle kontoren inom sitt område konkurrera med varandra vilket inte är bra för vare sig de anställda eller kunderna.
- **Koncernnivå.** Mest rättvist, då får alla oavsett var de jobbar lika stor belöning.²⁵⁹

Cheferna menade att det både finns för- och nackdelar på vilken nivå man än väljer att ha belöningen på. För att driva och motivera de anställda är det enligt Arvidsson viktigt att ha belöningen så nära och påverkbar som möjligt för individen.²⁶⁰ Samtidigt måste systemet gå att få rättvist vilket inte är lätt. Redan på regionnivå är det ointressant för individerna, men på lokalnivå syntes det att det fanns ett engagemang från de anställda att presterar mer, men frågan är om det är tillräckligt nära.²⁶¹ Här uppkommer frågan hur den enskilde anställde ser vad han prestationer ger för resultat på belöningen.²⁶²

4.2.5 Uppföljning av de anställdas mål

Uppföljning av det dagliga arbetet och målen

De anställda var eniga om att det hålls individuell uppföljning mot sina mål en gång i månaden vilket ses som lagom. Varför det räcker med en gång i månaden är att det ger bra vägledning och skulle det vara uppföljning oftare skulle det leda till för mycket fokus på individen, istället för att se helheten. Ska det vara uppföljning oftare kan det också leda till att det blir stressigt och att alla individer inte känner att de får den tid de behöver. Överlag är de anställda mycket nöjda med den uppföljning som ges utav cheferna, men det finns dock undantag av de individer som inte alls är intresserade av någon uppföljning. De menar att man själv vet vad man är bra respektive dålig på och vet ungefär var man ligger i förhållande till

²⁵⁶ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁵⁷ Jacobsen & Thorsvik (2002)

²⁵⁸ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁵⁹ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁶⁰ Arvidsson (2005)

²⁶¹ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁶² Jacobsen & Thorsvik (2002)

sina mål. De menar vidare att chefen lägger för mycket vikt på det negativa och lyfter inte fram det som är positivt presterat.²⁶³ Något vi såg som mycket positivt var däremot att ingen av de anställda menade på att cheferna utvärderade dem som personer, utan istället arbetsuppgifterna, oberoende vem det var som uppföljdes. Detta var ett kriterier som framlyftes i Thorpe och Homans litteratur kring belöningsystem.²⁶⁴

Vi frågade cheferna hur de följer upp de anställdas arbete och mål. Vi sammanfattar deras tankar kring detta med följande:

- **1 gång per dag.** Cheferna jämför statistik om hur det går för kontoret varje dag. De följer upp och jämför hur de ligger till mot de uppsatta målen som finns.
- **1 gång per vecka.** Individuella uppföljningar ska egentligen ske en gång i veckan men det är det ingen som gör. Det tar för mycket tid men samtidigt så har det mer och mer blivit chefs roll att bara jobba med medlyssningar och uppföljning vilket då skulle ge mer tid åt de anställda. De kollektiva uppföljningarna som visar hur kontoret som grupp ligger till jämfört med målen görs en gång i veckan.
- **1 gång per månad.** Här är cheferna idag, de har individuella uppföljningssamtal med alla de anställda en gång per månad.²⁶⁵

Kollektiv uppföljning

Majoriteten av de anställda är negativa till att ha den individuella uppföljningen kollektiv inför alla på kontoret, där det anställda t.ex. skulle placeras i en intern tabell. De främsta anledningarna till varför det inte skulle vara bra var:

- **Alla gör sitt jobb.** Alla de anställda arbetar på olika sätt och är bra på olika saker, de som inte är bra på just det som mäts kommer alltid att hamna långt ner i tabellen. I tabellen skulle det bara synas det som är mätbart, t.ex. försäljning, och personer som såg till att denna försäljning underlättades för andra fick ingen bra placering.
- **Onödig försäljning.** De anställda vill visa sig duktiga för att inte hamna långt ner vilket kan leda till att den del onödig försäljning av produkter sker för att hamna högt upp i jämförelsen. Här uppkommer återigen frågan om kvalitén på det kvantitativa resultatet.
- **Svårt att mäta.** För att få det rättvist måste alla de anställda ha lika stor chans att någon gång få hamna högst upp, vilket är svårt när det bara är den del arbetsuppgifter som mäts. Hur ska t.ex. den anställde som dagligen står i kassan agera för att placera sig högre upp i tabellen?
- **En del tar illa upp.** Alla tycker inte att det är okej att hamna längst ner, det kan vara förolämpande att alla kollegor sitter och vet hur ”dålig” någon annan är. Alla anställda har individuella mål och då är det svårt att jämföra med en kollega som har helt andra mål.

Ett annat förslag som dök upp i detta samband är att chefen kan räkna ut ett snittal och jämföra de anställda utifrån detta om de ligger över eller under. Det fanns också en liten del av de anställda som var positiva till detta förslag, att visa allas resultat i en tabell, och de pekade på om det bara sköts på ett bra sätt och syftet med det hela är att lyfta upp och hjälpa de som ligger illa till så kommer det att fungera mycket bra. Är det däremot meningen att de som ligger dåligt till ska känna sig stressade och må dåligt av det så är det inte bra.²⁶⁶ Enligt

²⁶³ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁶⁴ Thorpe & Homan red. (2000)

²⁶⁵ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁶⁶ Intervjuer med anställda på Swedbank

Sirota, Mischkind och Meltzer kan det vara till fördel att chefen klargör var de anställda ligger till, inte bara i förhållande till sina egna mål, utan även i förhållande till kollegor med liknande arbetsuppgifter.²⁶⁷

Sandberg och Targama menade att en ledare bl.a. skulle upptäcka metoder som kunde underlätta, leda till bättre engagemang hos de anställda och bättre drivkrafter.²⁶⁸ Denna lösning på uppföljning och utvärdering är dock osäkert om det skulle leda till bättre engagemang och motivation för de anställda, eller om det skulle ge motsatt effekt.

Majoriteten av cheferna hade dock en helt annan syn än vad de anställda hade. Här var de flesta positiva till detta uppföljningssätt. De motiverade sina positiva tankar med:

- **Hjälpa varandra.** De som inte ligger så bra till får då veta vilka och hur mycket bättre andra är, de kan fråga om tips och idéer om hur de ska kunna gå tillväga för att lyckas prestera bättre.
- **Bra.** Tycker att ett sådant system skulle sporra de anställda ännu mer och de skulle då bli mer motiverade att prestera ännu mer. Detta är ett sätt som en del av cheferna gärna ser träda i kraft.
- **Vill visa.** Cheferna menar att de som verkligen är duktiga säljare och varje vecka presterar bra resultat gärna visar upp detta för sina kollegor också. Samtidigt vill de som inte är lika bra säljare visa upp deras resultat just de veckor som de lyckats riktigt bra. Däremot var en ense om att ingen vill visa upp sina resultat om de ständigt ligger långt ner i tabellen.

Den negativa andelen av cheferna kring detta menade att det inte behövs visas kollektivt hur alla de anställda ligger till mot varandra, de tror inte att det kommer att höja prestationer utan det skulle vara bättre att i de situationerna prata med dem som ligger lite sämre till och försöka hjälpa dem på andra sätt.²⁶⁹

Konsekvent uppföljning

Alla de anställda var väldigt eniga om att det räcker gott och väl att ha individuell uppföljning en gång per månad så som de har det idag. De anser att detta är lagom, de får ju kontorets uppföljning veckovis och alla kan själva när de vill kolla själva hur de ligger till mot sina mål. Det finns inget större intresse av att ha uppföljning av detta slag oftare utan i så fall snarare mer sällan.²⁷⁰

En annan syn på hur konsekvent den individuella uppföljningen ska vara fick vi av cheferna. De menade att det behövs uppföljning en gång per vecka men att det som det ser ut nu inte finns någon tid till detta. Det beror också på individen, en del av de anställda behöver mer tid och uppföljning medan vissa inte behöver det. För att komma till att ha uppföljning en gång i veckan är det viktigt att hitta rätt metoder. Det är viktigt att mötet mellan chefen och de anställda blir mer spontana och att det snabbt följs upp, kommer chefen med uppföljning långt efter blir det för sent och då har det ingen positiv verkan på motivationen.²⁷¹ Vi tycker det är mer betydelsefullt att lägga lite extra tid på uppföljning för de som cheferna anser behöver den. En lösning kan vara att följa Stelters tanke kring coaching, nämligen att peppra vissa

²⁶⁷ Sirota, Mischkind & Meltzer (2005)

²⁶⁸ Sandberg & Targama (1998)

²⁶⁹ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁷⁰ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁷¹ Intervjuer med chefer på Swedbank

anställda att nå upp till målen.²⁷² Beroende på personliga egenskaper behövs mer coaching hos vissa än andra. Detta innebär att ledarskapet är en betydelsefull faktor, men att andra saker spelar in, t.ex. det egna personliga engagemanget, ansvarstagande etc.²⁷³

Påverkan av uppföljning och feedback

Den största delen av de anställda tycker att chefens uppföljning och feedback på de anställdas jobb är mycket viktigt. De menar att den påverkar dem positivt och chefen får dem att bli sporrade och prestera mer. Det har vidare en stor betydelse då de anställda vill lyckas med sina mål och visa att de kan. Att från chefens sida också tala om när något är negativt är också en viktig komponent, eftersom då får de anställda veta vad de måste lägga mer fokus på och göra bättre. Det är i dessa fall mycket viktigt att chefen visar och hjälper till hur man ska göra för att bli bättre.

En liten del av de anställda tycker tvärtom att chefens uppföljning och feedback inte alls spelar någon roll för deras arbete. De menar att det blir för mycket fokus på de anställda och att kunderna då glöms bort och kommer i kläm för detta. Det viktigaste för dessa individer är att kunden kommer i centrum och blir nöjd med hur de anställda bemöter dem.²⁷⁴ Det är dessutom enligt Thorpe och Homan av central betydelse att uppföljningen inte uppfattas som ett sätt från chefen på hur den anställda ska agera, det ska inte innebära direktiv att göra på ett visst sätt, utan istället hjälpa dem till att förbättra sina prestationer.²⁷⁵ Vi tycker dock det är anmärkningsvärt att en del av de anställda ansåg att uppföljningen inte gav någon motivation. Armstrong menade att en god kunskap kring sitt befintliga läge i förhållande till sina mål, samt god uppföljning, leder till ökad förståelse för sina och andras prestationers bidrag till organisations resultat.²⁷⁶ Vi tror att uppföljningen även kan hjälpa till att leda de anställda till hur de bäst kan erbjuda de lämpliga tjänsterna till kunderna.

Det som också tas upp av många anställda är att det är mycket viktigt hur chefen lägger fram uppföljningen och feedbacken. De menar att det är väldigt viktigt att chefen först tar upp det positiva först, börjar man med det negativa så har de anställda svårt att efter det ta till sig det positiva. Det är också viktigt att den negativa kritiken läggs fram på ett positivt sätt så att de anställda känner att de kan förändra detta och leverera ett bättre resultat nästa gång.²⁷⁷

I denna fråga skiljer det sig inte så mycket mellan vad de anställda och cheferna tycker. Cheferna tror att uppföljning och feedback är mycket viktigt för de anställda då alla jobbar för sina egna mål och det måste vara kul att arbeta. De menar vidare att det är av stor betydelse hur kritiken i uppföljningen läggs fram. Precis som de anställda menar cheferna att det är viktigt att de lyfter fram det goda. Att få i gång de anställda till att prestera ett så bra resultat som möjligt är en ledarfråga och chefen måste vara duktig med pedagogiken så det sköts på ett korrekt sätt.²⁷⁸ Vårt ställningstagande kring denna fråga är att precis som flertalet av de anställda, samt cheferna, uttryckte det är uppföljning och feedback en bra förutsättning till förbättrade prestationer.

²⁷² Stelter red. (2003)

²⁷³ Jacobsen & Thorsvik (2002)

²⁷⁴ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁷⁵ Thorpe & Homan red. (2000)

²⁷⁶ Armstrong (2000)

²⁷⁷ Intervjuer med anställda på Swedbank

²⁷⁸ Intervjuer med chefer på Swedbank

4.2.6 Frågor enbart till cheferna

Motivera personalen till bäst presterande

Chefen har många arbetsuppgifter att sköta, inte minst se till så att de anställda motiveras och presterar så bra de kan.²⁷⁹ Chefernas egna tankar om vad som är viktigast att tänka på och hur de ska agera var:

- **Delaktig.** Det är viktigt att vara delaktig i organisationen och skapa en god sammanhållning på arbetsplatsen och bygga upp ett team. Det är viktigt att titta på kontorets mål i första hand.
- **Uppföljning.** Chefens uppföljning mot vad de anställda har presterat är mycket viktig för att de ska fortsätta prestera bra. Det är viktigt att chefen är ärlig och lyfter fram den negativa kritiken på ett positivt sätt och ser till att de får hjälp med att lyckas bättre i dessa områden som inte varit deras mest positiva.²⁸⁰

Detta är två uppgifter som Sandberg och Targama ansåg vara chefens roll att hantera.²⁸¹ För att de anställda ska känna sig betydelsefulla krävs det att de upplevs som delaktiga och kan påverka beslut och får lov att komma med egna tankar och idéer. Rosell och Lundén menade att en god omtanke hos chefen för de anställda kunde leda till ökad motivation, bättre prestationer samt förbättrat samarbete med både kollegor och chefen.²⁸²

Individuell kontra kollektiv belöning på Kopparmyntet

Det är mer på kontornivå och individnivå i incitamentprogrammet, vilket är bra för ju närmare individen belöningen kommer, ju mer intressant blir det. De anställda måste känna att de verkligen kan påverka i deras dagliga arbete om det ska ge någon belöning och då hur stor. Redan när man kommer på regionnivå så blir det ointressant just för att det redan där känns för långt borta. Även om individen jobbar jättehårt samtidigt som någon annan i regionen inte alls bryr sig hindrar det individen att få ta del av belöning.²⁸³ Här uppkommer återigen frågan kring huruvida belöningssystemet ska vara utformat på individuell eller kollektiv grund. Och precis som vi tidigare lyft fram, finns det både för- och nackdelar med detta.²⁸⁴ Det gäller bara att se fördelarna och motverka de nackdelar som kan uppkomma.

Betydelsen av individuell belöning

Majoriteten av cheferna tror att det sporrar individerna till ökade prestationer med individuella belöningar så länge det är rättvisa belöningar. Oftast behövs det ingen stor belöning för att det ska sporra till det lilla extra utan det räcker långt med en klapp på axeln och lite beröm att de har gjort något extra bra. Om alla individer presterar bra så kommer hela organisationen och resultatet att bli bra.²⁸⁵ Arvidsson ansåg däremot att om alla de anställda var solidariska gentemot organisationen kunde en kollektiv belöning vara ett minst lika bra alternativ.²⁸⁶ Minoriteten av cheferna säger dock att alla inte tar det positivt utan att vissa kan ta illa upp som inte presterar lika bra.²⁸⁷

²⁷⁹ Rosell & Lundén (1997)

²⁸⁰ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁸¹ Sandberg & Targama (1998)

²⁸² Rosell & Lundén (1997)

²⁸³ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁸⁴ Armstrong (2000), Thorpe & Homan red. (2000)

²⁸⁵ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁸⁶ Arvidsson (2005)

²⁸⁷ Intervjuer med chefer på Swedbank

När det gäller att använda sig av individuella belöningar hade cheferna olika syner på hur detta skulle gå till. En större del av dem menade att så länge både cheferna själva och de anställda har solklara besked om vad det är som gäller så är det inga som helst problem. En annan mindre del menade att det kan vara väldigt svårt att värdera de olika arbetsuppgifterna. Samtidigt som det påpekades att den individuella delen av lönen sker i lönesamtalen och det räcker med det.²⁸⁸

4.3 Förslag på framtidens Kopparmyntsysteem

Utifrån den insamlade information vi tagit del av ifrån de anställda och cheferna har vi nu kommit till det skede vi ska komma med förslag hur Swedbank kan förbättra dagens Kopparmyntsysteem. Förslagen som vi lägger fram behandlar olika delar, som vi ansåg var bristfälliga i dagens Kopparmyntsysteem, och som kan ligga till grund för ifrågasättandet av systemet.

Oberoende av extraordinära intäkter och kostnader

Ett förslag är att grunda belöningen på hur Swedbanks resultat i förhållande till eget kapital är i förhållande till andra banker, men där extraordinära intäkter och kostnader inte tas med i beräkningarna. Kortfattat kan detta uttryckas som resultat före extraordinära händelser i förhållande till sitt egna kapital, vilket senare jämförs med snittet hos de andra bankerna. På detta sätt kommer inte t.ex. försäljningar av dotterbolag i andra banker påverka belöningen i Kopparmyntet.

Genom detta sätt kan problematiken kring den låga motivationsfaktorn till viss del lösas, vilket annars enligt Lindblom var ett förekommande problem i kollektiva belöningar.²⁸⁹ Vi tror att det finns en stark känsla hos de anställda att de upplever deras prestationer små i förhållande till det totala resultatet, och ännu mindre om det ska jämföras om andra banker gör affärer utanför den dagliga verksamheten.

När det gäller att lösa problematiken kring dagens Kopparmyntsysteem gäller det att antingen ta fördel av det positiva som finns eller övervinna det negativa med dagens system. Och det negativa var framförallt svårigheten att se hur belöningen kunde utvecklas under årets gång, eftersom möjligheten fanns att en annan bank gjorde en stor försäljning den sista månaden som påverkade utfallet. Även okontrollerbarheten var ett problem som Lindblom ansåg förekomma vid vinstdelningssystem och kollektiva belöningar.²⁹⁰ Genom att inte ta med dessa extraordinära händelser blir systemet inte helt kontrollerat, men okontrollerbarheten kan minska, då de anställda får en uppfattning att de kan konkurrera med andra banker på lika villkor.

Uppdelning av Kopparmyntsysteem i två delar

Förslaget här innebär att dela upp belöningsgrunderna i två delar. Den ena delen ska grunda sig på hur Swedbank når upp till sin räntabilitet på eget kapital i jämförelse med andra banker, likt det fungerar idag. Den andra delen ska grunda sig på hur Swedbank når upp till sina budgeterade mål. Detta innebär att om t.ex. Swedbank når upp till sina budgeterade uppsatta mål, men inte ligger bra till i förhållande till andra banker utfaller halva belöningen. En sådan lösning ger de anställda belöning om de gjort ett bra resultat, oberoende av andra bankers aktiviteter.

²⁸⁸ Intervjuer med chefer på Swedbank

²⁸⁹ Lindblom (1996)

²⁹⁰ Lindblom (1996)

Återigen är detta en lösning på att försöka övervinna det negativa som fanns med dagens Kopparmyntsystem, nämligen okontrollerbarheten och den låga motivationsfaktorn. Dessa två egenskaper var dock inte unika i Swedbank, utan är enligt Lindblom vanligt förekommande i alla kollektiva belöningar.²⁹¹ På detta sätt menar Armstrong att organisationen istället kan förmedla de mål som finns, som sedan de anställda kan sträva efter att uppnå, och därigenom få belöning.²⁹²

Övergång till Gain-Sharing

Kopparmyntsystemet idag är utformat som en form av en blandning av vinstdelningssystem och delägandeskap. Vinstdelningssystem enligt Lindblom innebar att en viss del av den vinst som överskrider det budgeterade resultatet delas ut till de anställda i belöning.²⁹³ Delägandeskap menar Armstrong istället innebar att de anställda fick aktier i organisationen som belöning.²⁹⁴ Systemet idag är utformat som att de anställda får ta del av vinsten, likt ett vinstdelningssystem, men de anställda får sin belöning utdelad i aktier i organisationen, likt delägandeskap.²⁹⁵

Ett vanligt påstående från såväl anställda som cheferna, var att fokus främst låg på de finansiella målen, men att andra icke-finansiella mål var minst lika viktiga. Detta fanns även stöd hos Armstrong.²⁹⁶ Vid gain-sharing grundar sig belöningen på även hur de anställda når målet, d.v.s. processen mellan input och output.²⁹⁷ Om Kopparmyntsystemet hade förändrats till ett sådant system hade de anställda fått belöning inte bara utifrån de finansiella prestationerna, utan även hur arbetet med kunder, back-officearbete etc. fungerat.

Renodlat individuellt belöningsystem

Cheferna var väldigt positiva med att införa ett renodlat individuellt belöningsystem. Detta innebär att den anställda får belöning för det arbete han/hon åstadkommer.²⁹⁸ Något som cheferna i så fall får hantera är den eventuella uppkomst av konkurrens mellan kollegor som kan uppkomma.²⁹⁹ Likaså gäller det för chefen att agera så att arbetsplatsen fortsätter med bra lagarbete, och att de anställda inte håller sina idéer för sig själv.³⁰⁰

Vid ett individuellt belöningsystem i Swedbanks fall tror vi det är av mycket central betydelse att cheferna klargör vilka mål som finns på de anställda, och förmedla vilka resurser och medel som finns till förfogande för att nå målen. Som det uttrycktes från chefernas sida så skulle ett individuellt belöningsystem inte vara några problem om det fanns klara regler för uppsatta mål och förmågan att uppnå dessa. Istället är det ofta vid chefens tolkningar som missnöje kan uppkomma från de anställda.

Det som är viktigt från chefens sida vid individuellt belöningsystem är att förmedla att styrningen mot de uppsatta målen ska vara belöningsrelaterad, så den inte blir uppfattad som

²⁹¹ Lindblom (1996)

²⁹² Armstrong (2000)

²⁹³ Lindblom (1996)

²⁹⁴ Armstrong (2000)

²⁹⁵ Informationsblad om Kopparmyntet

²⁹⁶ Armstrong (2000)

²⁹⁷ Thorpe & Homan red.(2000)

²⁹⁸ Thorpe & Homan red. (2000)

²⁹⁹ Kohn (1999)

³⁰⁰ Field (2006)

straffrelaterad.³⁰¹ Vid straffrelaterad belöning försvinner den drivkraft och motivation som de anställda annars har om de har om de vet att de kan förtjäna en belöning, istället för att bli bestraffad.

Nedbrytning av Kopparmyntet på mindre grupper

Detta var ett förslag som uppkom under en av intervjuerna av rådgivarna. Förslaget innebar att belöningen skulle grunda sig på en närmre nivå för den anställde än systemet gör idag, men ändå inte ta steget fullt ut mot individuellt belöningssystem. Tanken var att dela upp de anställda i undergrupper, som bestod av anställda med olika arbetsuppgifter. I en sådan grupp skulle det finnas t.ex. privatrådgivare, företagsrådgivare, kassaexpediteter back-officepersonal etc. Målen som skulle finnas uppsatta för dessa grupper skulle omfatta inte bara finansiella mål såsom försäljning av pensioner, låna och spara, utan skulle även omfatta mål kring det administrativa arbetet och vardagsarbetet i kassan och expeditionen.

Detta påminner till viss del av en grupprelaterad prestationsbelöning, där det blir naturligt att belöna både tillvägagångssättet och slutresultatet.³⁰² Följden av detta kan bli att kommunikationen och lagarbetet stärks, men att belöningen ändå finns närmre den enskilda individen än vid ett kollektivt belöningssystem på antingen organisationsnivå eller kontorsnivå.

Månadens säljare – ett komplement till Kopparmyntet

Denna idé innebar att Kopparmyntet ska fungera som idag, alternativt med de justeringar vi föreslagit, och att det ska finnas en extra belöning på kontorsnivå för de anställda. Denna belöning ska utdelas till månadens säljare inom följande områden: vardagstjänster, låna, spara och pensioner. Detta blir ett sätt att tillmötesgå de som hade önskemål om individuella belöningar. Dock får de negativa sakerna med individuella belöningssystem, såsom dålig kommunikation och informationsspridning, inte ta överhand, så att effektiviteten blir lidande.³⁰³

Alternativt skulle detta förslag kunna kombineras med vårt förslag på undergrupper, d.v.s. att det finns mindre undergrupper, och den grupp som presterar bäst får en extra belöning. Detta är ett förslag som Heller menar kan höja motivationen inom organisationen.³⁰⁴

4.4 Generalisering av insamlad information

När det gäller frågan kring huruvida vi kan tillföra något kunskapsbidrag till läsaren gäller det att gå steget ifrån Kopparmyntet i Swedbank, och se hur resultatet kan generaliseras till belöningssystem generellt. Här kommer vi därför kortfattat redogöra våra tankar kring möjligheterna till att vårt resultat kan vara användbart i flera organisationer än bara inom Swedbank.

Med hänvisning till dels vårt resultat och dels Armstrong, så finns alltid risken att belöningssystem vid organisationsnivå blir okontrollerbart och lågt motivationsdrivande.³⁰⁵ Vårt resultat visade att de anställda upplevde det som att de inte såg vad deras resultat gav för effekt på organisationens resultat och den kommande belöningen. Armstrong menade att detta var en nackdel med belöningssystem på organisationsnivå, då belöningen omfattade och var

³⁰¹ Anthony & Govindarajan (2007)

³⁰² Thorpe & Homan red. (2000)

³⁰³ Field (2006)

³⁰⁴ Heller (1998)

³⁰⁵ Armstrong (2000)

beroende av så pass många anställdas prestationer. Därför är detta resultat inte bara specifikt i Swedbanks fall, utan vi tror att detta är ett förekommande fenomen i organisationer som använder någon form av organisationsrelaterad belöning.

Ett annat resultat vi kom fram till var hur stor betydelse det var att de anställda samt cheferna hade kunskap kring vad som låg till grund för belöningen, samt hur detta mättes. Likaså detta tror vi inte är unikt i bara Swedbanks fall, utan precis som i allt annat är det viktigt att det finns kunskap för att det ska motivera. Det gäller för de berörda att de vet vad som krävs, hur detta följs upp och hur belöningen är kopplad till ens prestationer.

En nackdel som både anställda och chefer menade fanns med Kopparmyntet var hur jämförelsen med andra banker gick tillväga. Tillvägagångssättet var att jämföra räntabiliteten på eget kapital mellan de olika bankerna, och därmed togs t.ex. försäljning av dotterbolag etc. med i beräkningarna. Enligt Lindblom bestämdes belöningen vid vinstdelningssystem efter hur organisationen nådde sina budgeterade mål.³⁰⁶ Därför tror vi att problematiken kring att ta med extraordinära händelser är relativt unikt i Swedbanks och ev. andra bankers fall. Visserligen kan resultatet överskrida budgeten vid en extraordinär händelse om organisationen jämför sitt verkliga resultat med det budgeterade, men i denna situation är organisationen endast beroende av sig själv, och behöver inte ta hänsyn till om en konkurrerande organisation i samma bransch gör en försäljning etc.

Slutligen har det blivit allt viktigare i organisationer i dag att även ta hänsyn till ickefinansiella mål än enbart de finansiella. Därför kan gain-sharing vara ett bättre alternativ, då detta system tar hänsyn till faktorer såsom kundhantering, kostnadskontroll, processhantering etc.³⁰⁷ I Swedbanks fall fick vi en del åsikter som behandlade funderingar kring att det var lika viktigt att ta hänsyn till andelen nya kunder som de anställda lyckades värva till organisationen, betydelsen av att arbetet fram till resultatet fungerande etc. Därför är det inte rätt att bara mäta det slutliga resultatet, utan även se hur vägen fram till målet ser ut. Detta resultat som vi fick fram i Swedbank är säkerligen inte ovanligt i även andra organisationer. Vi tror att problemet med försäljning för säljandets skull kan minska vid en övergång till gain-sharing. Därmed blir andra faktorer av betydelse när belöningen fastställs, än bara resultatet.

Avslutningsvis tror vi att större delen av vårt insamlade resultat kan generaliseras till att gälla fler organisationer än enbart Swedbank. Vi kom fram till hur stor betydelse informationsspridningen av belöningsystemets funktion hade, hur motivationen berodde på närheten till den anställde samt hur viktigt det var att den anställde hade vetskap kring vad som krävdes av honom/henne, samt vad som mättes och hur det följdes upp. Detta tror vi inte är unikt i vår studie, utan dessa tre exempel är viktiga i flera organisationer, då det i slutändan gäller att belöningsystemet ska motivera de anställda till högre prestationer. Därför är det av stor betydelse att de anställda har kunskap kring systemet, att de känner att belöningen går att påverka samt att de vet hur mättekniken fungerar.

³⁰⁶ Lindblom (1996)

³⁰⁷ Armstrong (2000)

5. Slutsatser

I detta kapitel börjar vi med att ta upp vår slutprodukt av vår uppsats. Vi fortsätter med egna reflektioner, metodreflektion, kunskapsbidraget och avslutar med förslag till fortsatt forskning.

5.1 Slutprodukt

Vår tanke med den här uppsatsen var att utveckla ett belöningsystem som kunde fungera som alternativ till dagens belöningsystem, Kopparmyntet, inom Swedbank. Vi utgick ifrån att analysera dagens belöningsystem, för att sedan kunna se hur utvecklingen av belöningsystemet skulle kunna ske. Vi kom, genom teoriinsamling och de intervjuer vi hade med anställda på Swedbank, fram till sex olika förändringar, som förhoppningsvis skulle leda till det bättre, vilka är:

- Oberoende av extraordinära intäkter och kostnader
- Uppdelning av Kopparmyntsystemet i två delar – budgetrelaterad och konkurrensrelaterad.
- Övergång till Gain-Sharing
- Renodlat individuellt belöningsystem
- Nedbrytning av Kopparmyntet på mindre grupper
- Månadens säljare – ett komplement till Kopparmyntet

Ursprungligen var organisationens syfte med Kopparmyntsystemet att sporra de anställda till att prestera så bra jobb som möjligt gentemot kunden, samt att deras skicklighet, inlevelse och energi leder till förbättrat resultat. I dagsläget är motivationen hos de anställda bristfällig, d.v.s. deras prestationer beror inte på att detta belöningsystem finns. Få av de anställda har en tanke på Kopparmyntet i den dagliga verksamheten, utan majoriteten ser belöningen som något kompensation.

När vi kom fram till ovanstående alternativ har vi tagit hänsyn till vad de anställda ser som positivt respektive negativt med dagens Kopparmyntsystem. Dessutom har vi skaffat oss information kring hur synen på belöningsystem uppfattas från cheferna och ledningen. Därefter har vi, utefter de anställdas och chefernas önskemål tillsammans med kunskapen från litteraturen, kommit fram till dessa förslag till ett förbättrat belöningsystem.

Kortfattat kan vi säga att vi kom fram till punkt ett och två efter att studerat de negativa delarna med dagens, som vi försökte övervinna genom dessa förslag. Punkt tre uppkom efter flertalet av de intervjuade antydde att arbetsprocessen bakom slutprodukten var minst lika viktig som själva försäljningen. Punkt fyra var ett önskemål från framförallt ledningens sida, för att få ett mer nära och rättvist system för de anställda, vilket med rätt metoder och kunskap borde vara lätt att utvärdera. Punkt fem var ett förslag som kom helt och hållet från en av de intervjuade, som menade att detta belöningsätt hamnade närmre individen än vid kontorsrelaterad belöning, men ändå inte helt på individnivå. Slutligen punkt 6 är inget renodlat alternativ till dagens belöningsystem, utan snarare ett komplement, för att sporra de anställda mer i vardagen.

5.2 Egna reflektioner

Vår utgångspunkt efter att vi läst in oss på området och skulle påbörja vår undersökning, var att vi hade uppfattningen att de anställda skulle känna att Kopparmyntsystemet idag känns missvisade och omotiverade för dem. Vi trodde att en av orsakerna kunde vara det stora avståndet mellan de anställda och belöningsystemet, vilket innebar låg påverkningsfaktor.

När vi påbörjat vår undersökning insåg vi snart vilken bristfällig syn på systemet de anställda och cheferna hade. Vår tro var att det skulle finnas mer kunskap och information utspridd om hur belöningsystemet fungerade och vad som mättes och hur detta räknades. Vi såg mycket snabbt att de intervjuade hade uppfattningen att det var räntabiliteten på eget kapital i jämförelse med andra banker som mättes. Däremot var det väldigt svårt för de intervjuade att se vad deras arbete innebar för belöningen, och vi märkte att detta var ett stort problem, då de anställda inte förstod vad deras vardagliga arbete gjorde för nytta på belöningens storlek.

Vi upptäckte snabbt när vi intervjuade de olika anställda att en del av dem hade stor kännedom kring Kopparmyntsystemet och dess funktion medan andra inte visste alls mycket. Detta tror vi kan bero på att det egna intresset för Kopparmyntet är starkare hos vissa anställda jämfört mot andra. Okunskapen om vad den anställdes prestationer gav för nytta hos både cheferna och de anställda tycker vi är en bristfällighet av dem som infört systemet som då borde ha haft mer information till dem som jobbar på Swedbank.

Det vi trodde skulle komma upp som positiva faktorer av Kopparmyntsystemet var att det ens finns ett belöningsystem. Vidare trodde vi att de personer vi intervjuade skulle se det som positivt att utdelningen i systemet grundar sig på en jämförelse med andra banker. Vår tanke från början var dock att jämförelsen inte borde ta hänsyn till de opåverkbara intäkter och kostnader, utan bara det som sker i det dagliga arbetet.

Motivet till dagens Kopparmyntsystem är att det ska sporra de anställda till att prestera bättre och känna sig mer motiverade till jobbet. Detta anser vi absolut inte stämmer, utifrån den information vi fick av de anställda när vi intervjuade så sporrar Kopparmyntet inte alls de anställda på det tänkta sättet. Istället är det flera andra faktorer som spelar in i motivationen, t.ex. uppföljning och utvärdering, och även Swedbanks incitamentprogram, som mer är baserad på de anställdas uppnådda prestationer och därmed är lättare att se verkan och följa upp.

5.3 Metodreflektion

När vi valde att utföra vår undersökning med hjälp av intervjuer utav chefer och anställda på Swedbank hade vi vissa funderingar över vår valda metod. Det första vi tänkte på var om de personer som vi skulle intervjua var tillräckligt insatta i Kopparmyntet och hade tillräckligt med information och kunskap om hur systemet fungerar. Vad vi kan tänka på i efterhand, när vi vet att inte alla hade mycket kunskap inom området, var att vi kunde ha skickat ut ett informationshäfte om Kopparmyntet till dem innan vi träffade dem. Ett annat alternativ kunde ha varit att vi började intervjun med ett, lite längre än vad vi hade, utförande av Kopparmyntets funktion och hur det används. Men å andra sidan hade vi kanske inte fått den verkliga synen från de anställda, vi ville skaffa oss uppfattningen om hur de anställda och cheferna uppfattade systemet idag, och genom information från oss kunde detta ha lett till ett resultat där de hade större uppfattning än vad som verkligen var fallet.

En annan fråga vi ställde oss var att vi kanske hade behövt intervjua fler personer för att få fram ännu fler åsikter och funderingar om Kopparmyntet hos de anställda. Vi märkte ju att på

en del av våra frågor skilde sig tankarna och uppfattningarna åt mycket från person till person. Detta kan leda till att vi kanske missade någon mycket viktig aspekt som inte någon av dem som vi intervjuade belyste. Varför vi intervjuade endast 14 personer var p.g.a. tidsbrist, uppsatsen ska skrivas på tio veckor och vi tyckte då att vi gjorde ett lagom stort urval för intervjuer med tanke på tiden. Istället gick vi mer på djupet på dessa intervjuer och beskådade de intervjuade personerna mer noggrant.

Ett annat sätt vi kunde ha gjort våra intervjuer på hade varit att skicka ut frågorna vi ställde till personerna i fråga innan vi kom. Då hade de hunnit läsa igenom frågorna innan och förbereda sig på ett annat sätt. Vi ser både positivt och negativt på detta. Det positiva är att de kanske hade läst in sig mer på området och redan innan vi kom börjat fundera kring Kopparmyntet. Det negativa med att skicka ut frågorna i förväg tror vi kan vara att personerna då hade förberett sig på ett sätt genom att innan bestämma vad de ska svara utifrån vad de tror vi vill ha för svar. Kommer frågorna däremot spontant kommer även svaren mer utifrån vilka tankar som först dyker upp när de hör frågan. En annan risk med att skicka frågorna i förhand kan vara att personerna pratar med sina kollegor och sampratar om vad de ska svara på frågorna. Detta kunde leda till ett missvisande svar, om de svarar utefter vad de tror vi vill ha för svar. Tanken var ändå att få så pass sannolikhetsenliga svar som möjligt, och därför valde vi att inte skicka ut några förberedande frågor till de intervjuade.

5.4 Kunskapsbidraget

Det teoretiska kunskapsbidraget i uppsatsen visar på hur viktigt det är att organisationers belöningsystem verkligen följs upp ordentligt. Uppfattningen på belöningsystemets syfte är ofta helt annorlunda än hur verkligenheten ser ut. Grundtanken med belöningsystem är att motivera de anställda till bättre prestationer, därför är det viktigt att efter en tid med belöningsystemet utvärdera vilken effekt det ger på de anställda. Om effekten blir omärkbar kan detta vara ett tecken på att något är bristfälligt med systemet och att det behöver förbättras.

Inför studiens genomförande såg vi den stora samling kunskap som fanns kring belöningsystem, hur det fungerade och var uppbyggd. Likaså fanns det stor kunskap kring hur ett belöningsystem kunde införas och vad tanken med det var. Det vi såg som mindre utspritt var huruvida organisationen med belöningsystemet följde upp och utvärderade ett befintligt belöningsystem.

Det praktiskt kunskapsbidraget pekar på att det är viktigt att ta en tankeställare om hur det verkligen ser ut i en organisation. I bankens fall har de fått bekräftat att det finns något problem i det befintliga belöningsystemet. Det som då måste göras är en mer ingående utredning om vad det är som inte gör de anställda tillräckligt sporrade av Kopparmyntet att prestera mer.

5.5 Förslag till fortsatt forskning

Under vår skrivprocess har vi stött på fler problem, som uppkom under tidens gång. Dessa problem svarar inte på vårt syfte och p.g.a. av bl.a. tidsbrist har vi inte kunnat lägga något viktigt på detta. Dessa problem och tips vill vi istället ge läsare förslag till fortsatt forskning inom detta ämne.

- Ett förslag är att göra en jämförelse i en annan bransch för att se om t.ex. det är samma problematik i tillverkningsföretag som har liknande belöningsystem.
- Ett annat förslag är att se om ett individuellt belöningsystem skulle bli verklighet, hur detta då skulle påverka kvaliteten på de produkter som säljs. Det kan också vara intressant att se om kunden på något sätt blir lidande.

Detta är två förslag som uppkom under tiden då vi genomförde undersökningen. Punkt ett omfattar en belysning hur pass vanligt förekommande Swedbanks situation är, eller om det är något unikt i just denna organisation. Frågan är om t.ex. en tillverkande organisation med vinstdelningssystem har liknande problem med motivationspåverkan hos de anställda.

Efter våra intervjuer med framförallt cheferna kom vi fram till punkt två. Majoriteten av cheferna var positiva till individuella belöningsystem, och vår fundering uppkom i denna situation. Nämligen hur säljinriktade de anställda skulle bli om de utvärderades individuellt av vad de presterade. Även vore det intressant att se hur det belöningsbefriade arbetet blir lidande vid ett individuellt system.

6. Källförteckning

6.1 Litteratur

- Andersen Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur Lund
- Anthon Robert N; Govindarajan Vijay (2007) *Management Control System*, tolfte upplagan, The McGraw-Hill Companies Inc. Singapore
- Armstrong Michael (2000) *Employee Reward*, andra upplagan, CIPD House London
- Arvidsson Per (2005) *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem*, Elanders Gotab Stockholm
- Bell Judith (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*, fjärde upplagan, Narayana Press Danmark
- Bergstrand Jan (1997) *Ekonomisk styrning*, andra upplagan, Studentlitteratur Lund
- Bjereld Ulf; Demker Marie; Hinnfors Jonas (2002) *Varför vetenskap?*, andra upplagan, Studentlitteratur Lund
- Björklund Maria; Paulsson Ulf (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur Lund
- Gyllberg Henrick; Svensson Lars (2002) *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrningssystem – en studie av medelstora företag*, Lund Business Press Lund
- Heller Robert (1998) *Motivation people*, Dorling Kindersley Limited London
- Holme Idar Magne; Krohn Solvang Bernt (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur Lund
- Kohn Alfie (1999) *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, New York
- Kvale Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur Lund
- Jacobsen Dag Ingvar; Thorsvik Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, andra upplagan, Studentlitteratur Lund
- Lindblom Hans (1996) *Lön och belöning*, Konsultförlaget i Uppsala AB, Oskarshamn
- Lundahl Ulf; Skärvad Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Holmbergs Malmö
- Merchant Kenneth; Van der Stede Wim A (2003) *Management control systems*, Pearson Education Limited Harlow
- Nilsson Tommy; Ryman Annbritt (2005) *Individuell lön – lönar det sig?*, Arbetslivsinstitutet Stockholm
- Olsson Sune (2001) *Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv*, Brain Books AB Jönköping

Persson Bo (1994) *Incitamentlöner Lönepolitik Arbetsmotivation Produktivitet*, Norstedts Tryckeri Stockholm

Rosell Lennart; Lundén Björn (1997) *Ledarskap praktisk handbok för företagare och chefer*, MediaPrint Uddevalla

Sandberg Jörgen; Targama Axel (1998) *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur Lund

Siotra David; Mischkind Louis A; Meltzer Michael Irwin (2005) *The Enthusiastic Employee*, tredje upplagan, Pearson Education Limited, United States of America

Smitt Raoul, Wiberg Lars, Olwig Bengt m.fl. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Norstedts juridik AB Stockholm

Stelter Reinhard (red) (2003) *Coaching – lärande och utveckling*, Liber Ekonomi Malmö

Thorpe Richard; Homan Gill (red) (2000) *Strategic Reward Systems*, Pearson Educations Limited, Harlow

Widerberg Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur Lund

6.2 Artiklar

Alrutz Marie, *Sätt ljus på det viktigaste*, Chef 2006

Field Anne (2006) *Are you rewarding solo performance at the team's expense?* Harvard Management Update, vol 11:8, p 3-5

Hollensbe Elaine C; Guthrie James P (2000) *Group pay for performance plans*, Academy of Management Review, vol 25:4, p 864-872

Loomba N P (1964) *Management Control Systems*, Academy of Management Proceedings, p 99-101

Robertson Jamin (2006) *Team motivation must still recognise individuals*, Employee Benefits, special section, p 10-11

Teall Howard D (1992) *Winning with strategic management control systems*, CMA Magazine, vol 66:2

Åberg Ass Malin, *Så sätter du rättvis lön*, Personal och ledarskap 2003

6.3 Internet

Swedbank, www.swedbank.se, hämtad 2008-04-20

6.4 Intervjuer

Lundberg Mårten, Belöningsansvarig, Swedbank, Intervju 2008-04-21

10 privatrådgivare och banksäljare på Swedbankkontor i södra Sverige, Intervjuer 2008-05-06 – 2008-05-13

4 chefer, kontorschefer och rörelseområdeschef, på Swedbankkontor i södra Sverige,
Intervjuer 2008-05-06 – 2008-05-13

6.5 Företagsinterna källor

Ahlqvist Stefan, *Vinstandelar i alla storbanker*, Facktidningen Finansvärlden nummer 5 2008

Resultatandelsstiftelsen Kopparmyntet Årsbesked för år 2006 och 2007. Kopparmyntets
personaladministration i Östersund

Informationsblad om Kopparmyntet

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1, Årsbesked Kopparmyntet 2006



Resultatandelsstiftelsen
KOPPARMYNTET
Årsbesked
November 2006

Intjänade andelar i Kopparmyntet.

Härmed bekräftas att vi registrerat dina andelar i Kopparmyntet enligt följande.

År	Antal andelar	Omräknat till Basandelar*
2001	1,000	2,961
2002	1,000	0,981
2003	1,000	1,900
2004	1,000	4,885 varav omfonderat 1,000 (1999 års andel)
2005	1,000	11,275 varav omfonderat 6,759 (2000 års andel)
Summa basandelar		22,002

Värdet av en basandel (1,000) i Kopparmyntet uppgick per 2006-10-31 till **15 074** kr baserat på kursen 236:50 kr för Swedbanksaktien.

Sammanlagda värdet på Dina andelar var **331 658** kr.

Du som har andelar avseende år 2001 kan välja att få dessa utbetalda i april 2007, ytterligare information framgår av bif info/svarsblankett!

**) basandelar för år 2005 beräknas på följande sätt. Antal andelar (år 2005) x 60 000 / 13 285 (60 000 är värdet på en hel andel för 2005. 13 285 är fastställt värde på en andel vid inbetalningstillfället i maj). För en hel andel blir det $1,000 \times 60\,000 / 13\,285 = 4,516$, för en halv andel blir det $0,500 \times 60\,000 / 13\,285 = 2,258$ osv.*

Skulle antal andelar inte stämma överens med Dina uppgifter ber vi att Du snarast kontaktar Helpdesk Personal och kompetens telefon _____

Regler om andelsberäkning, avsättning, utbetalning etc. finns att läsa på Kopparmyntets interna hemsida i Kanal 1.

Vänliga hälsningar

Resultatandelsstiftelsen
KOPPARMYNTET

7.2 Bilaga 2, Årsbesked Kopparmyntet 2007



Resultatandelsstiftelsen
KOPPARMYNTET
Årsbesked
November 2007

Intjänade andelar i Kopparmyntet.

Härmed bekräftas att vi registrerat dina andelar i Kopparmyntet enligt följande.

År	Antal andelar	Omräknat till Basandelar*
2002	1,000	0,981
2003	1,000	1,900
2004	1,000	4,885 varav omfonderat 1,000 (1999 års andel)
2005	1,000	11,275 varav omfonderat 6,759 (2000 års andel)
2006	0,000	<u>2,961</u> varav omfonderat 2,961 (2001 års andel)
Summa basandelar		22,002

Värdet av en (1,000) basandel i Kopparmyntet uppgick per 2007-10-31 till **13 308** kr baserat på kursen 198:50 kr för Swedbanksaktien.

Sammanlagda värdet på Dina andelar var **292 803 kr**.

Observera att för år 2006 gjordes ingen avsättning till Kopparmyntet.

Du som har andelar avseende år 2002 kan välja att få dessa utbetalda i april 2008, ytterligare information framgår av bif info/svarsblankett!

Skulle antal andelar inte stämma överens med Dina uppgifter ber vi att Du snarast kontaktar Helpdesk Personal och kompetens telefon

Regler om andelsberäkning, avsättning, utbetalning etc. finns att läsa på Kopparmyntets interna hemsida i Kanal 1.

Vänliga hälsningar

Resultatandelsstiftelsen
KOPPARMYNTET

7.3 Bilaga 3, Intervjufrågor

Intervjufrågor till medarbetare:

Dagens Kopparmynt:

- Vad är mest positivt med dagens Kopparmyntsystem, d.v.s. vilka delar bör finnas med i ett eventuellt framtida alternativ?
- Vad är mest negativt (vilka brister finns) med dagens Kopparmyntsystem, d.v.s. vilka delar bör inte finnas med i ett eventuellt framtida alternativ?
- Hur stor påverkan känner du att du har att påverka din belöning?
- Vilken motivationseffekt ger systemet idag? Finns det en känsla av en extra kund bara för en ökning av belöningen? Gör Kopparmyntet överhuvudtaget någon effekt?
- Finns det behov av att öka den rörliga delen om det leder till att den fasta lönen sänks. Eller är det bättre att höja den fasta delen och då att den rörliga delen sänks?
- Hur ser du på att dagens belöning placeras i aktier som ligger låsta i fem år? Direkt utbetalning istället?
- Vad anser du om att få mer regelbunden information om hur Swedbank ligger till jämfört mot andra banker under årets gång, skulle det motivera mer om det framgick hur banken låg till?
- Vad skulle du säga om det istället blev mer icke-finansiella belöningar? Större delen las i en gemensam pott som man gjorde något rolig för; resa, konsert?
- Vad/hur ska din chef agera för att hjälpa dig att få upp din motivation?

Framtidens Kopparmynt:

- Hur tycker du att Kopparmyntsystemet ska se ut i framtiden om det ska förändras?
- Vad anser du om ett Kopparmyntsystem som var uppdelad på tre nivåer? (Jämför med idag då det är grundad på koncernnivå).
Ex:
25 % av belöningen på koncernnivå
30 % av belöningen på lokalnivå
45 % av belöningen på individnivå
Det innebär att om du som individ presterade bra, och likaså det lokala bankkontoret kan uppnå en belöning fast det inte går lika bra för koncernen osv.
- Anser du det borde vara som idag, baserad på koncernens resultat, eller ska det vara baserat på individuellt/kollektivt baserade?
- Skulle alternativet kunna vara en kollektiv belöning på kontorsnivå, plus att man varje månad utsåg t.ex. månadens säljare inom vardagstjänster, placeringar, lån, pensioner som fick en extra bonus?
- Hur tycker du utbetalningen av belöningen ska ske?

Vid individuellt:

- Vad ser du är mest positivt med ett individuellt Kopparmyntsystem?
- Vad ser du är mest negativt med ett individuellt Kopparmyntsystem?
- Hur tror du samarbetet med kollegor kommer att påverka om det var individbaserad belöning?
- Kan det bli negativ konkurrens/dålig arbetsstämning med andra kollegor vid individuellt baserad belöningsättning?

Vid kollektivt:

- Vad ser du är mest positivt med att ha ett kollektivt Kopparmyntsystem?

- Vad ser du är mest negativt med att ha ett kollektivt Kopparmyntsystem?
- Bör en eventuell kollektiv belöning vara på kontorsnivå, lokalnivå (t.ex. Blekinge), regionnivå? Eller som idag, på koncernnivå?

Uppföljning:

- Hur följs ditt arbete upp idag kring hur du presterar? Får du vägledning kring hur du ligger till jämfört med uppsatta mål, kollegor?
- Vad tycker du om att ens resultat låg synligt i en intern tabell så man såg hur alla presterade? Finns det några fördelar och nackdelar med detta?
- Är det rimligt att ens arbete följs upp 1gång/vecka, 1gång/månad eller oftare?
- Hur stor påverkan har uppföljning och feedback på ens resultat?

Intervjufrågor till kontorschefer:

Dagens Kopparmynt:

- Vad är mest positivt med dagens Kopparmyntsystem, d.v.s. vilka delar bör finnas med i ett eventuellt framtida alternativ?
- Vad är mest negativt (vilka brister finns) med dagens Kopparmyntsystem, d.v.s. vilka delar bör inte finnas med i ett eventuellt framtida alternativ?
- Vilken motivationseffekt tror du systemet ger de anställda idag? Tror du att det finns en känsla av en extra kund bara för en ökning av belöningen? Gör Kopparmyntet överhuvudtaget någon effekt?
- Hur ser du på att dagens belöning placeras i aktier som ligger låsta i fem år? Direkt utbetalning istället?

Framtidens Kopparmynt:

- Hur tycker du att Kopparmyntsystemet ska se ut i framtiden om det ska förändras?
- Vad anser du om ett Kopparmyntsystem som var uppdelad på tre nivåer? (Jämför med idag då det är grundad på koncernnivå).
Ex:
25 % av belöningen på koncernnivå
30 % av belöningen på lokalnivå
45 % av belöningen på individnivå
Det innebär att om du som individ presterade bra, och likaså det lokala bankkontoret kan uppnå en belöning fast det inte går lika bra för koncernen osv.
- Anser du det borde vara som idag, baserad på koncernens resultat, eller ska det vara baserat på individuellt/kollektivt baserade?
- Kan det finnas behov av en mix? T.ex. bara en kombination av individnivå och hur ens bankkontor presterar? Ens upparbetade belöning delas upp i två pottar, ena potten får du själv och den andra potten delas mellan alla anställda på kontoret?
- Skulle alternativet kunna vara en kollektiv belöning på kontorsnivå, plus att man varje månad utsåg t.ex. månadens säljare inom vardagstjänster, placeringar, lån, pensioner som fick en extra bonus?
- Hur tycker du utbetalningen av belöningen ska ske?

Vid individuellt:

- Vad ser du är mest positivt med ett individuellt Kopparmyntsystem?
- Vad ser du är mest negativt med ett individuellt Kopparmyntsystem?

- Hur tror du samarbetet mellan kollegor kommer att påverka om det var individbaserad belöning?
- Kan det bli negativ konkurrens/dålig arbetsstämning mellan kollegor vid individuellt baserad belöningsättning?
- Kan ett individuellt belöningsystem påverka dig som chef och vissa anställda, som inte presterar bland de bästa, på ett negativt sätt? Likaså positivt sätt mellan dig och de som presterar bäst på kontoret?

Vid kollektivt:

- Vad ser du är mest positivt med att ha ett kollektivt Kopparmyntsystem?
- Vad ser du är mest negativt med att ha ett kollektivt Kopparmyntsystem?
- Bör en eventuell kollektiv belöning vara på kontorsnivå, lokalnivå (t.ex. Blekinge), regionnivå? Eller som idag, på koncernnivå?

Uppföljning:

- Hur följer du upp de anställdas arbete idag kring hur de presterar? Ger du vägledning kring hur de ligger till jämfört med uppsatta mål, kollegor?
- Vad tycker du om att alla resultat låg synligt i en intern tabell så alla såg hur alla presterade? Finns det några fördelar och nackdelar med detta?
- Är det rimligt att du som chef följer upp de anställdas arbete 1gång/vecka, 1gång/månad eller oftare?
- Hur stor påverkan har uppföljning och feedback på de anställdas resultat tror du?

Enbart cheffrågor:

- Hur agerar du som chef för att motivera personalen till bäst presterande?
- Vad anser du om individuell kontra kollektiv belöning på Kopparmyntet?
- Kan individuell belöning sporra de anställda till ökade prestationer? Eller blir det konkurrens mellan de anställda?
- Vid individuell, hur skulle du istället för att ta diskussionen kring varför person A får lägre belöning än person B? exempel; du har fått en summa pengar i belöning som du ska fördela på de anställda. A har presterat bättre än B och du anser därför att A ska ha mer belöning än B.