



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Förändrad ekonomistyrning efter nya marknadsförutsättningar

– att motivera medarbetare i nya arbetsförhållanden

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårtermin 2007

Handledare: Sven Siverbo

Författare: Martina Sjögren 841110

Marjam Sohrabi 820615



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2007

Författare: Martina Sjögren, Marjam Sohrabi

Handledare: Sven Siverbo

Titel: Förändrad ekonomistyrning efter nya marknadsförutsättningar – att motivera medarbetare i nya arbetsförhållanden

Bakgrund och problem: Då arbetsförhållanden och arbetsformer ständigt förändras behöver företagen hålla sig uppdaterade för att förstå de faktorer och processer som påverkar de anställdas motivation. Inte bara för att försäkra sig om att de anställda gör ett bra arbete som är i enlighet med företagets uppställda mål och strategier utan också för att kunna vara en attraktiv arbetsgivare för både den befintliga personalen och nya potentiella arbetstagare. För företag som håller fast vid belöningsystem som utformades då både den externa och interna omgivningen såg helt annorlunda ut än vad den gör idag finns en risk att det förekommer ett stort gap mellan vad som krävs för att motivera personalen och de åtgärder man faktiskt använder sig av.

Syfte: Den här studien ämnar ta reda på hur en förändrad ekonomistyrning uppfattas av de medarbetare som utsätts för den och om den fyller sitt syfte att motivera och skapa måluppfyllelse i de nya arbetsförhållanden och arbetsformer som skapats.

Avgränsningar: Vi har valt att avgränsa vår undersökning till att omfatta sammanlagt elva intervjuer inom samma företag. Styrningsbegreppet ekonomistyrning syftar i studien till den styrning med hjälp av struktur, belöningsystem och andra arrangemang som används för att försöka få de anställda att utföra prestationer som är önskvärda för företaget.

Metod: Studien har genomförts med en kvalitativ metod i form av en fallstudie på två av Swedbanks lokala kontor, det ena beläget i en småstad och det andra i en storstad. Informationsinsamlingen vid fallstudien har genomförts genom öppna- samt semistrukturerade intervjuer.

Resultat och slutsatser: Motivationen hos medarbetarna verkar påverkas väldigt lite av belöningsystemet och verkar snarare uppstå genom att man uppskattar ett visst arbetssätt och tror på organisationens värdegrunder. Den viktigaste feedbacken på det egna arbetets betydelse verkar inte vara den som systemen tillhandahåller utan snarare den uppskattning och uppmuntran som kommer från kunder och närmaste chef.

Förslag till fortsatt forskning: En studie där tjänsteföretag med olika inriktning på verksamheten jämförs vad gäller skillnader i hur styrningen anpassats efter nya marknadsförutsättningar. Även intressant med en studie där fokus ligger på ledarskapets betydelse i tider med drastiska förändringar i arbetssätt och styrmedel.



Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 <i>Bakgrund</i>	1
1.2 <i>Problemdiskussion</i>	2
1.3 <i>Problemformulering</i>	2
1.4 <i>Syfte</i>	3
1.5 <i>Avgränsningar</i>	3
1.6 <i>Disposition</i>	4
2 Metod	5
2.1 <i>Val av bransch och organisation</i>	5
2.2 <i>Fallstudie</i>	5
2.2.1 <i>Urval</i>	6
2.2.2 <i>Intervjumetod</i>	7
2.3 <i>Datainsamlingsmetod</i>	7
2.4 <i>Validitet och reliabilitet</i>	8
2.5 <i>Källkritik</i>	9
3 Referensram	10
3.1 <i>Förändrade arbetsplatser och arbetsuppgifter</i>	10
3.2 <i>Motivationsteorier</i>	11
3.3 <i>Belöningsystem som styrmedel</i>	14
3.3.1 <i>System- och situationssynsättet</i>	15
3.3.2 <i>Effektsynsättet</i>	18
3.4 <i>Avslutande kommentarer om personalpolitik</i>	19
4 Empiri	21
4.1 <i>Marknadsförändringar som påverkat banken</i>	21
4.2 <i>Swedbanks belöningsystem</i>	22
4.2.1 <i>Individuell lönesättning</i>	22
4.2.2 <i>Incitamentsprogrammet</i>	23
4.2.3 <i>Kopparmyntet</i>	23
4.3 <i>Kontorsanställdas syn på styrning och motivation</i>	24
4.3.1 <i>Förändring mot mer säljriktade roller</i>	24
4.3.2 <i>Motivation i arbetsuppgifter</i>	25
4.3.3 <i>Belöningsystemets delar</i>	26



5 Analys	32
5.1 Bankens förändringsarbete.....	32
5.2 Motivationsdrivande faktorer.....	34
5.2 Utformning och val av belöningsystem.....	36
5.2.1 Analys med system- och situationssynsättet.....	36
5.2.2 Analys med effektsynsättet.....	39
6 Slutsatser	41
6.1 Besvarande av frågeställning	41
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	42
7 Källförteckning	43
7.1 Publicerade källor.....	43
7.3 Muntliga källor.....	44
7.2 Elektroniska källor.....	44
Bilaga 1.....	i
Frågemall/ intervjuguide.....	i



1 Inledning

1.1 Bakgrund

Styrningen av ett företag bestäms av den situation företaget befinner sig i och av dess omgivning med rådande teknologi, ägare och finansiärer, konkurrenter, samhälle, kunder samt leverantörer. Det är det här utbytet mellan företaget och dess omgivning tillsammans med det sätt som verksamheten bedrivs på, vilket ofta präglas av styrningen, som bestämmer effektiviteten. Styrningen kan därmed sägas representera olika åtgärder som syftar till att nå verksamhetens bestämda mål (Arvidsson, 2005).

Hur organisationer ska arbeta för att öka motivationen hos de anställda har varit en central forskningsfråga i många decennier. Det ökade intresset beror inte minst på ökningen av den globala konkurrensen och förändringar i arbetsuppgifter men också på att traditionella anställningsformer ersätts med outsourcing samt att tillfälliga arbeten och individuella karriärvägar blir allt vanligare. Att arbetsuppgifter förändrats är mycket tack vare den nya teknologin som ersatt manuellt arbete med arbete där kunskap och service blivit allt viktigare (Björklund, 2001). I och med det här är det människor och därmed humankapitalet som utgör den viktigaste resursen i organisationerna. Då människor har individuella behov och inte kan styras på samma sätt som andra produktionsfaktorer och då människor har mål som inte behöver stämma överens med organisationens måste struktur, belöningssystem och andra arrangemang anpassas för att få människor att prestera väl. Arvidsson (2005) menar att det centrala styrproblemet är att få de anställda att utföra prestationer som är önskvärda för organisationen, något som ställer höga krav på en god överensstämmelse mellan individens egna och organisationens mål. I organisationer används flera olika styrmedel för att säkerställa effektivitet, varav de huvudsakliga kan sägas vara:

- Formellt styrsystem, där strategier och planer fastställs och följs upp utifrån företagets affärsidé.
- Organisatorisk struktur, där man väljer hur verksamheten ska vara strukturerad och fokuserar på att bemanna med kompetent personal.
- Informellt styrsystem, som bygger på att skapa en viss gemensam kultur samt att utveckla passande ledarstilar och utbilda personalen.
- Belöningssystem, för att motivera personalen till att utföra önskvärda prestationer.

I olika organisationer och över tiden spelar styrmedlen en varierande roll. Organisationsförändringar och nya ansvarsförhållanden avspeglas ofta i det formella styrsystemet vilket påverkar medarbetarna på olika sätt. Vad gäller avvägningen mellan de olika styrsystemen



menar Samuelsson (2004) att de formella styrsystemen tonats ned en aning till förmån för de mindre formaliserade systemen då det är människor som åstadkommer förändringar, inte systemet i sig. Effekterna av styrningen beror därför i allra högsta grad på medarbetarnas kunskaper, erfarenheter, attityder och motivation. Styrning med hjälp av belöningsystem syftar till att påverka dessa attityder och beteenden för att uppnå önskvärda effekter (Arvidsson, 2005). Vad gäller organisationen av verksamheten kan man se en trend där hierarkiskt strukturerade organisationer och ledningsprinciper ersätts med platta organisationer vilket leder till att beslutsmakten delegeras och handlingsfriheten blir större (Jacobsen et al., 2002).

Även Samuelsson (2004) påvisar trenden där organisationer bantas och hierarkier bryts ned och menar vidare att fokus har flyttats från den övergripande strukturen till den operativa nivån i organisationen, en inriktning som ytterligare tyder på att individen allt mer sätts i centrum.

1.2 Problemdiskussion

Då arbetsförhållanden och arbetsformer ständigt förändras behöver företagen hålla sig uppdaterade för att förstå de faktorer och processer som påverkar de anställdas motivation (Björklund, 2001). Inte bara för att försäkra sig om att de anställda gör ett bra arbete som är i enlighet med företagets uppställda mål och strategier utan också för att kunna vara en attraktiv arbetsgivare för både den befintliga personalen och nya potentiella arbetstagare. För företag som håller fast vid belöningsystem som utformades då både den externa och interna omgivningen såg helt annorlunda ut än vad den gör idag finns en risk att det förekommer ett stort gap mellan vad som krävs för att motivera personalen och de åtgärder man faktiskt använder sig av. Precis som olika organisationer använder sig av olika styrmedel för att säkerställa effektivitet, bygger olika branscher upp sin ekonomistyrning på olika sätt vilket ofta leder till att det uppstår traditioner i ekonomistyrningen i de olika branscherna. När externa och interna förhållanden förändras behöver även traditionerna förändras varför förväntningar skapas hos ledning och anställda som inte alltid stämmer överens med varandra.

1.3 Problemformulering

Hur uppfattas en förändrad ekonomistyrning av medarbetare och fyller den sitt syfte att motivera och skapa måluppfyllelse i nya arbetsförhållanden och arbetsformer?



1.4 Syfte

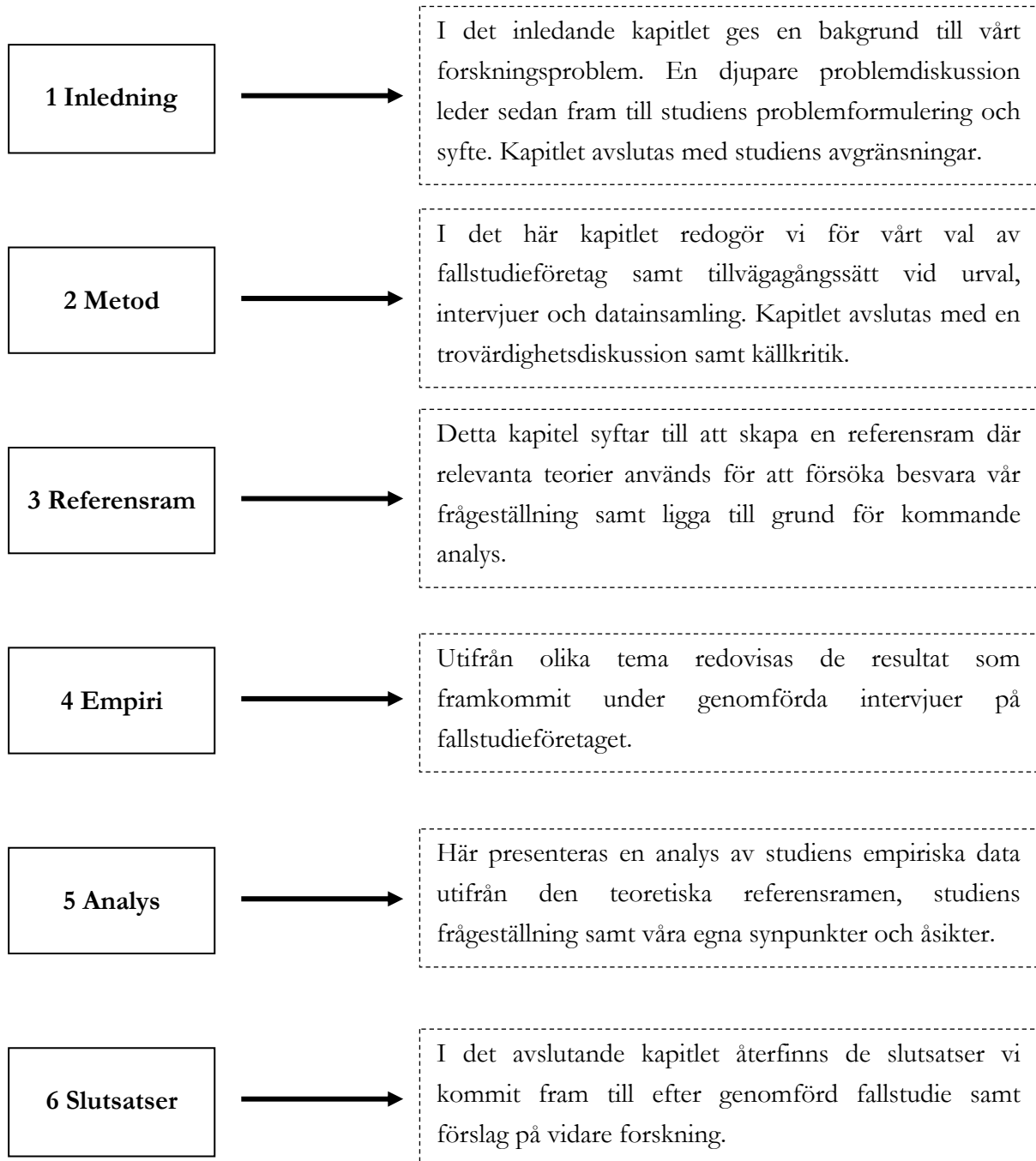
Då företag förändrar sin ekonomistyrning till följd av branschens utveckling och ändrade förhållanden kan konflikter uppkomma gällande hur medarbetare styrs och hur de vill bli styrda. Vi ämnar därför att med vår studie undersöka vilka faktorer som personalen anser viktiga för att känna sig motiverade i sitt arbete och hur de uppfattar det sätt ekonomistyrningen är utformad på.

1.5 Avgränsningar

Då vår empiriska undersökning bygger på en djupgående fallstudie valde vi att avgränsa vår undersökning till att omfatta sammanlagt elva intervjuer inom samma företag. Vidare innefattar inte studien den högsta ledningens syn på ekonomistyrningen utan endast de anställdas och deras närmaste chefers. Styrningsbegreppet ekonomistyrning som används genom hela studien syftar i detta fall till den styrning med hjälp av struktur, belöningssystem och andra arrangemang som används för att försöka få de anställda att utföra prestationer som är önskvärda för företaget.



1.6 Disposition





2 Metod

2.1 Val av bransch och organisation

Då vårt syfte med studien är att undersöka vilka faktorer som personalen anser viktiga för att känna sig motiverade i sitt arbete och hur de uppfattar det sätt ekonomistyrningen är utformad på valde vi att studera en bransch som genomgått stora förändringar den senaste tiden, nämligen bankverksamheten. Förändringarna tog fart under andra halvan av 1980-talet i och med den stegvisa avregleringen av marknaden som då skedde. Från att marknaden varit mycket strängt reglerad i syfte att garantera systemets stabilitet och för att styra bland annat in- och utlåning samt räntesättning i en önskvärd riktning, blev regleringen inriktad på systemsäkerhet och individuell säkerhet för användarna medan prissättning, räntesättning och fördelning av lån överläts till marknaden. Detta ledde till att konkurrensen intensifierades inom många segment. Många av de nya aktörerna som filialer till utländska banker och nischbanker har inriktat sig på hushåll och små och medelstora företag, så kallad retail banking, som direkt konkurrerar med de etablerade bankernas verksamhet (Sverige. Konkurrensverket, 1999). En följd av detta är den kostnadspress samt snabba utveckling av nya produkter och affärsmetoder som vi idag ser på marknaden. Detta har vidare även lett till att de traditionella yrkesrollerna inom banken i stor utsträckning ersätts med mer säljriktade roller, en banktjänsteman utför inte längre endast de tjänster kunden ber om utan arbetar även aktivt för att sälja in ytterligare tjänster och koncept. Enligt Jacobsen et al. (2002) är kraven på personliga initiativ och självständighet mycket höga i tjänsteföretag. Det här är i hög grad applicerbart inom bankverksamheten där tjänstens kvalitet är beroende av personalens initiativ, beteende och prestationer vilket i sin tur ställer särskilda krav på individuell motivation. Den här omskakningen av ett helt organisatoriskt fält gör att branschen är en bra utgångspunkt då man vill studera hur verksamhetsstyrning utvecklas och förändras i takt med att förhållanden på marknaden förändras.

Vårt val av fallstudieföretag föll på Swedbank och grundar sig i att vi finner banken särskilt intressant eftersom man på senare tid genomfört ett flertal omorganisationer, uppköp och andra anpassningar till marknadens ändrade förhållanden (Swedbanks årsredovisning, 2006). På grund av att de nya förhållandena och förutsättningarna gäller för hela marknaden är det också ändå sannolikt att fallstudien kan tillämpas och resultaten generaliseras till andra aktörer inom samma bransch, men även till andra tjänsteföretag där humankapitalet blir en allt viktigare resurs och där det är viktigt att anpassa styrningen efter marknadens förutsättningar.

2.2 Fallstudie

Utifrån vår frågeställning och dess speciella karaktär valde vi att genomföra studien med en kvalitativ metod i form av en fallstudie då det centrala i vårt arbete är informationsinsamlingen



som sedan ligger till grund för en djupare förståelse för sociala processer och sammanhang. Vi ansåg det också viktigt att ha närkontakt med de undersökta enheterna vilket, i enlighet med Holme et al. (1997), leder till en bättre uppfattning av den enskildes situation.

En fallstudie bygger på att man enbart inriktar sig på ett fåtal undersökningsenheter. Genom att studera enskilda fall istället för att inrikta oss mot ett bredare spektrum skaffar vi oss värdefulla och unika insikter, något som enligt Denscombe (2000) inte skulle komma fram genom en undersökningsstrategi som täcker ett större antal enheter. Vi har även kunnat studera saker mer i detalj och gått tillräckligt på djupet för att skapa en förståelse för komplexiteten i undersökningsenhetens situation och kunnat urskilja de händelser, relationer, erfarenheter och processer som ömsesidigt påverkar varandra. En ytterligare orsak till att fallstudien passar vår studie är att den erbjuder en möjlighet att förklara *varför* vissa resultat kan uppstå och inte enbart vilka resultaten är. Vidare anser vi att det är av största vikt att kunna utföra studien i vad Denscombe (2000) kallar en "naturlig miljö", det vill säga att studien tar sin utgångspunkt i en situation som är okonstlad och verklig.

För att hitta rätt inriktning på fallstudien började vi med att, utifrån vår bakgrund och vårt syfte, skapa oss en bild av olika teorier. För att inte begränsa studien och inte heller respondenternas möjlighet till fria associationer kring ämnet, valde vi dock att genomföra fallstudien utan att starkare ha befästs i specifika teorier. Istället har vi utifrån den insamlade informationen valt lämpliga teorier för att analysera studiens resultat och därför kan studien sägas ha en kombinerad deduktiv och induktiv ansats (Patel & Davidson, 2003).

2.2.1 Urval

Vi har valt att studera två av Swedbanks lokala kontor, det ena beläget i en småstad och det andra i en storstad (som vi fortsättningsvis väljer att kalla för undersökningsenhet 1 respektive 2). Anledningen till att vi valde två lokalkontor istället för ett var för att försöka minimera risken för att de resultat vi fick fram genom intervjuerna skulle vara präglade av endast ett kontors värderingar och sätt att uppfatta verkligheten. På undersökningsenhet 1 har kontorschef samt fem kontorsanställda intervjuats medan vi på undersökningsenhet 2 genomförde intervjuer med tre kontorsanställda. Vi valde även att utöka vår kunskap om bakomliggande argument för den nya ekonomistyrningen genom att intervjua Västra regionens personalchef och controller. Respondenterna vid undersökningsenheterna valdes subjektivt ut genom ett icke-sannolikhetsurval (Denscombe, 2000) av respektive kontorschef efter våra önskemål om nyckelpersoner med något att tillföra vår studie samt en mix av åldrar, kön och yrkesroller. Våra önskemål grundade sig i att se till att så många uppfattningar som möjligt var representerade.



2.2.2 Intervjumetod

Informationsinsamlingen vid fallstudien har genomförts genom öppna- samt semistrukturerade intervjuer. Valet att endast samla information genom intervjuer bygger på att vi snarare var intresserade av mer djupgående information från ett mindre antal respondenter än att samla in ytlig information från ett stort antal människor (Denscombe, 2000). Vidare bygger informationen vi är intresserade av på respondenternas känslor, erfarenheter och uppfattningar av verkligheten vilket enligt Denscombe (2000) starkt motiverar en intervju framför exempelvis ett frågeformulär. Våra data baseras också på förhållandevis känsliga frågor och ger av denna anledning skäl till att träffa informanterna ansikte mot ansikte och därmed öka sannolikheten för att få fram så verklighetsnära information som möjligt. Tekniken med den öppna intervjun användes vid intervjun med kontorschefen medan de övriga intervjuerna var semistrukturerade. Tanken bakom att börja med en öppen intervju med kontorschefen var att skapa en så övergripande bild av företagets syn på ämnet som möjligt genom att låta respondenten relatera och associera fritt. Resultaten från den första intervjun gav oss en större kännedom om området ifråga och användes sedan för att skapa en så relevant frågemall/intervjuguide som möjligt till de övriga intervjuerna. Frågемallen/intervjuguiden kan ses som en utgångspunkt för att försäkra sig om att relevanta frågor och ämnen verkligen belyses under intervjun (Holme et al., 1997). Denscombe (2000) påpekar även att man på ett bättre sätt kan upptäcka saker i komplexa frågor genom att låta den intervjuade säga sin mening rakt ut. Det är alltså upptäckt snarare än kontroll som är målet med semistrukturerade och öppna intervjuer. Öppna frågor kan också med fördel användas för att blottlägga attityder och reaktioner som är förbundna med ett visst socialt system eller personlighetsstruktur (Andersen, 1998). Vi valde att genomföra alla intervjuer genom individuella möten för att undvika att åsikter och uppfattningar påverkades av andra intervjupersoner. Intervjuernas längd varierade mellan trettio- och fyrtiofem minuter beroende på respondentens mängd av åsikter och funderingar kring de olika ämnena. Bandupptagning skedde vid alla intervjuer för att vi i rollen som intervjuare skulle kunna visa all uppmärksamhet åt respondenten och för att kunna urskilja dennes känslor och kroppsspråk. Vi anser även att vi genom bandupptagning säkerställt att viktig information från respondenten dokumenterats på ett tillförlitligare sätt än genom exempelvis egna anteckningar och stödord varför den också kan tolkas och sammanställas på ett mer objektiva sätt då all information är obearbetad och fri från våra egna tolkningar från just intervjutillfället.

2.3 Datainsamlingsmetod

Studiens primärdata består av djupintervjuer med kontorschef, personalchef, controller och anställda på Swedbank som berörs av företagets belöningsystem. Sekundärdata består av



relevant litteratur på området, tidskrifter samt företagets årsredovisning 2006. Källorna har noggrant valts ut för att få fram olika synvinklar av ämnet samt för att få en så fullständig bild som möjligt av det vi ämnar undersöka (Patel & Davidson, 2003).

2.4 Validitet och reliabilitet

Validiteten, eller giltigheten, är ett mått på om en viss fråga mäter eller beskriver det man vill att den ska mäta eller beskriva. Reliabiliteten, eller tillförlitligheten, avspeglar i sin tur i vilken utsträckning ett tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen då övriga omständigheter antas lika. Överfört till intervjuer avspeglar alltså reliabiliteten i vilken utsträckning som en och samma intervjuare får liknande resultat vid två olika tillfällen vid användandet av samma instrument eller i vilken utsträckning två intervjuare som använder samma frågemall får identiska svar (Bell & Nilsson, 2006). Enligt Denscombe (2000) är en intervju med direktkontakt ett bra sätt att kontrollera informationen under tiden den samlas in vad gäller både giltighet och tillförlitlighet.

Vad gäller tillförlitligheten kan den alltid ifrågasättas då intervjuarens och omständigheternas inverkan gör det näst intill omöjligt att uppnå fullständig objektivitet. Informationen kan också vara unik på grund av specifika omständigheter och individer vilket även det kan ha en negativ effekt (Denscombe, 2000). I vårt fall anser vi dock att tillförlitligheten i vår studie är hög då många av respondenternas åsikter och tankar liknade varandra varför unik information eller unika individer i det närmaste kan uteslutas då två skilda enheter undersöktes. Vad som dock kan vara svårt att avgöra, och som Bell och Nilsson (2006) menar kan ge upphov till en viss skevhet, är om vi själva under studiens gång utvecklat så starka åsikter om det som intervjuerna handlar om att detta lett till att intervjusituationen påverkats. Vi har svårt att se att våra åsikter om ämnena avspeglats under intervjuerna och påverkat respondenternas svar, men vad vi kan tänka oss ha hänt och som möjligt kan ha påverkat utfallet är att vi under de avslutande intervjuerna enklare kunde ställa följdfrågor och kanske även på ett bättre sätt avläsa känslor och reaktioner än vid de första intervjuerna. Detta har förmodligen gjort att vi kunnat styra de senare intervjuerna på ett sådant sätt att vi kunde få fram all relevant information som behövdes för att besvara studiens frågeställning, medan vi i de första inte på samma sätt visste vad vi sökte.

För att säkerställa giltigheten i studiens data, genomfördes en öppen intervju med en insatt respondent innan frågemallen för övriga intervjuer konstruerades. Detta för att säkerställa att de ämnen som berördes under kommande intervjuer verkligen skulle ge oss den information som krävdes för att besvara studiens frågeställning och uppfylla dess syfte. Vi tror att vi genom denna



förankring i verkligheten kunde utforma mycket mer relevanta frågeställningar och ämnen än om intervjuerna endast planerats och genomförts utifrån befintliga teorier varför giltigheten i de data som samlats in förmodligen höjts högst avsevärt.

2.5 Källkritik

Vad gäller studiens primärdata, bestående av den information som samlats in genom intervjuer på fallstudieföretaget, anser vi att det kan finnas viss risk för att den inte avspeglar alla de tankar, reflektioner och åsikter som respondenterna har. Detta beroende på att belöning och motivation är känsliga ämnen att tala om, speciellt när man som anställd är del av systemet och beroende av dess utfall. Genom att hålla undersökningsenheterna och respondenterna anonyma genom hela studien, tror vi att denna risk minimerats. Vi är även medvetna om risken att den insamlade informationen från den primära källan inte är representativ för alla medarbetare inom organisationen. Dock anser vi att detta är en risk som är oundviklig då man väljer att göra en mer djupgående studie.

Problem med sekundärdata i form av böcker och artiklar är att de kan vara vinklade efter författarens syn på ämnet samt att de ofta grundar sig på andra studier. Enligt Lundahl och Skärvad (1999) blir då följdproblemet att man har svårt att skilja fakta från personliga vinklingar när så är önskvärt. För att överbrygga detta problem har vi därför använt oss av många olika källor som berör ungefär samma ämnen och anser därför att personliga vinklingar borde uppväga varandra. För att ytterligare öka sannolikheten för att informationen inte är förvrängd har vi kontrollerat att informationen i de olika källorna är framställd på liknande sätt och sedan utifrån detta valt den källa vi ansett passande. För att ytterligare säkerställa giltigheten i källorna har vi i högsta möjliga mån försökt använda oss av aktuella och samtida källor.



3 Referensram

3.1 Förändrade arbetsplatser och arbetsuppgifter

Att saker och ting har ändrats vad gäller vårt sätt att organisera arbetsplatser och arbetsuppgifter är, enligt Furnham (2005), helt uppenbart. Ett exempel på vad som är annorlunda är sättet vi tänker på oss själva på arbetet, på vår chef och kollegor, våra kunder och på våra aktieägare. Vidare menar han att förändringar också skett vad gäller kundens förväntningar, tillgången till och öppenheten i informationen samt kostnaden och livslängden på teknologin. Alla dessa förändringar leder automatiskt till att medarbetarna i sin tur utsätts för en större press och förväntan om förändringar i deras sätt att förhålla sig till sitt arbete. Säkerheten i att ha ett arbete baseras nu i större grad på prestation, som individ behöver man alltså själv ansvara för sin egen inläring. I och med att den globala konkurrensen ökar, leder detta till att handling måste ske mycket snabbare, produkter introduceras och avvecklas i ett högre tempo och det blir starkare fokus på kärnverksamheten. För att möta sådana här snabba förändringar menar Furnham (2005) att det naturliga är att också verksamheten förändras på ett eller annat sätt. Några av de förändringar man ofta ser i sådana lägen är kontinuerliga omorganiseringar, skapandet av plattare strukturer, försök till att skapa mer teamwork, utveckling av kärnkompetenser, försök till att skapa mer flexibla personalstyrkor, ge större inflytande till personalen, införa konceptet med chefen som coach och samordnare samt kontinuerlig uppdatering av personalens kunskap och färdigheter. Furnham (2005) menar att det viktigaste som sådana här ”nya arbetsplatser” skapat är den utbredda organisatoriska övergången man uppmärksammat där nya värden ingjuts i organisationens medlemmar. Dessa värden symboliserar alltså ett nytt utbrett tänk inom organisationer och kan vara att:

- Det är kunderna, inte din chef, som betalar din lön så se till att de är nöjda
- Acceptera det personliga ägandet av problem och hjälps åt för att lösa dem istället för att skicka dem upp eller ner
- Alla är en del av ett team: en bra chef bygger ett kooperativt team, inte ett stormaktsvälde
- Eftersom framtiden är osäker är konstant inläring nyckeln till framgång

Furnham (2005) noterar också, precis som många andra författare, att begreppet *quality of work life* (QWL) är något som verkar blir allt viktigare i framtiden. Begreppet innefattar i första hand delaktighet, tillit och ansvarstagande. Detta grundar sig i att man uppmärksammat att fler och fler medarbetare efterfrågar större delaktighet i beslut, mer förståelse för familjefrågor, större del av företagets tillgångar och att känna att arbetsplatsen är åtråvärd. Wilson (2003) menar att när individer har en begränsad delaktighet i en organisations förbättringsarbete eller när man känner att ens medverkan och bidrag inte leder till någonting mer konkret, kommer individens



engagemang kraftigt att minska. I förlängningen kan detta leda till att man endast är villig att göra det jobb som minimum krävs och att man istället öppnar sig för nya jobberbjudanden.

3.2 Motivationsteorier

Motivation är ett begrepp som är viktigt för både praktiker och forskare, trots det är det inte helt lätt att definiera. Ett flertal forskare delar dock uppfattningen om att man kan avläsa motivation i vissa beteendemönster. Exempel på sådana är initiativkraft, förmåga att arbeta i en bestämd riktning, uthållighet, intensitet och arbetsprestation (Samuelson, 2004). Intresset för forskning om motivation tog fart genom de klassiska Hawthorne- studierna som visade på att anställda särskilt uppskattar att företagsledningen intresserar sig för dem och deras arbetsituation. Studierna visade också att intresset stimulerade ansvarstagande och ökade trivseln vilket i sin tur hade en positiv påverkan på produktiviteten.

Med anknytning till ovan nämnda, att motivation kan avläsas i olika beteendemönster, kan man med hjälp av olika behovsteorier förklara dessa beteenden utifrån människans behov i givna situationer (Samuelson, 2004). En av de mest grundläggande behovsteorierna är Maslows behovshierarki där han delar in de mänskliga behoven i fem huvudkategorier som är hierarkiskt organiserade i en behovstrappa. En grundtanke är att de mest grundläggande behoven måste vara tillfredsställda innan högre ordnade behov kan aktiveras. De fem behovstyperna är fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, uppskattning och självförverkligande (Kaufmann et al., 1998). Alla har de behov som återfinns i trappan men det är bara de behov som är otillfredsställda som är motiverande och utlöser energi och handling. Enligt denna teori kan därför otillfredsställda behov, såsom uppskattning och självförverkligande, vara en sådan faktor som är viktig för att personalen i en organisation ska känna sig motiverade. Enligt (Samuelson, 2004) är det just uppskattning och självförverkligande som påverkas av ett företags belöningssystem då de övriga behoven får ses som tillgodosedda utifrån det samhälle vi lever i idag. En teori som bygger vidare på Maslows behovsteori är Herzbergs tvåfaktorteori där en distinktion görs mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är exempelvis lön och arbetsmiljö och är sådant som syftar till vissa förhållanden på arbetsplatsen som gör att en individ inte vantrivs. Motivationsfaktorer syftar till villkor i arbetsuppgifter som gör det möjligt för individen att känna motivation till att utföra den. Samuelsson (2004) menar att det är viktigt att företaget samtidigt påverkar både yttre hygienfaktorer och inre motivationsfaktorer då exempelvis en hög lönenivå inte på något sätt säkerställer att en person trivs eller uträttar mer på sitt jobb.



Referensram

En teori där motivation och handling relateras till både individens och organisationens mål är förväntningsteorin. Genom att knyta belöningar till ett önskat resultat kan man därför öka individens motivation (Arvidsson, 2005). Kaplan och Atkinson (1998) menar att de mätbara resultaten bör ha två egenskaper. Den första handlar om att resultaten ska reflektera företagets övergripande mål och den andra om nödvändigheten i att individerna i organisationen förstår sambandet mellan resultat och belöning. Om det är dålig klarhet i vad för prestationer som förväntas och om sambandet mellan resultat och belöning är vagt, kommer människor att se belöningen som en rättighet. Anledningen till detta är att den enda kopplingen mellan prestation och belöning i sådant fall är personens fortsatta anställning. Att belöningen ses som en rättighet gör att det skapas förväntningar om liknande belöningar i framtiden. Om sådana framtida belöningar då skulle utebli skapas ilska och frustration istället för en drivkraft att försöka prestera bättre (Wilson, 2003). Förväntningsteorin anger två olika slag av belöningar; yttre belöningar i form av exempelvis lön, förmåner, trygghet och karriärmöjligheter samt inre belöningar i form av ansvar, makt, utmaning och självförverkligande. Olika belöningar passar olika individer mer eller mindre bra men kan alltså vara viktiga faktorer för att personalen ska känna sig motiverade. För att dessa belöningar ska få önskvärt resultat är rättvisa en grundläggande princip som handlar om gruppåverkan och hur individer uppfattar sig själva i förhållande till andra individer i omgivningen. Då människor jämför sin arbetsinsats och sitt arbetsutbyte med vad andra ger och får uppstår värderingar. Värderar vi vår insats och vårt utbyte som likvärdigt med andras upplevs tillfredsställelse och rättvisa medan ojämnavikt kan leda till konflikter (Kaufmann et al., 1998). Samuelsson (2004) påpekar dock att det som människor subjektivt upplever som rättvisa är det som avgör och inte den objektiva verkligheten.

Kaufmann et al. (1998) menar att forskning tyder på att förmaningar av typen ”du gör så gott du kan, mer kan man inte göra”, är allt för generella och att de inte ger tillräckligt med information i förhållande till den prestation som förmodligen förväntas. Sätter man istället upp mycket mer konkreta mål ser man att prestationen ofta blir bättre. Detta är några centrala teser i målsättningsteorin om motivation, där motivationskraften kommer från intentionen att arbeta mot ett bestämt mål. Viktiga principer i denna teori är att specifika mål leder till bättre prestation än generella mål, att svåra mål (om de accepteras) motiverar mer än enkla mål och att feedback ger en större prestation än avsaknaden av den. Även Anthony och Govindarajan (2003) konstaterar att medarbetare som erhåller feedback eller rapporter som visar på deras prestationer i högre grad känner sig motiverade till sina arbetsuppgifter. Vidare menar de att utan sådan feedback har man svårt att värdera sin egen insats samt att se vad som fattas för att uppnå sina mål. Incitamenten blir också mindre effektiva ju längre tid det går mellan prestation och feedback. Vad gäller frågan om huruvida resultaten tenderar att bli bättre när den enskilde



Referensram

individerna får delta i målsättningsprocessen, går forskningsresultaten isär en aning. Vad som generellt kan konstateras är att deltagande i alla fall tenderar att öka graden av acceptans för de mål som sätts upp. Två faktorer som är viktiga att ta hänsyn till när mål sätts upp är medarbetarnas målförpliktelse och självförmåga. Målförpliktelse syftar till att den enskilde medarbetaren känner sig förpliktad att följa de uppsatta målen och att denne inte förändrar eller överger dem. Vad gäller självförmåga finns det forskning som visar att medarbetarens egen uppfattning om sin förmåga att klara vissa uppgifter ofta är av större betydelse än dennes objektivt mätbara förmågor till att klara uppgifterna. Personer med låg självförmåga tenderar därför att sänka målen eller lättare ge upp än personer med hög självförmåga som i högre grad anstränger sig för att klara svåra uppgifter (Kaufmann et al., 1998). Vad detta säger är då att man måste vara uppmärksam på olika medarbetarens självförmåga när styrmedel för att öka motivationen utformas då samma medel kan få olika konsekvenser för medarbetare med olika självförmåga.

I en artikel skriver Bowey (2005) att många huvudprinciper i ovan nämnda teorier har fått stöd i forskningen och är värda att ta hänsyn till i strategier för att utforma och implementera belöningsystem. De motivationsprinciper som är viktiga vid utformandet av ett lyckat belöningsystem kan sammanfattas som:

- **Medverkan:** Medarbetarna bör vara involverade i utformningen av nya belöningsystem och hänsyn bör tas till deras åsikter om eventuella problem som skulle kunna uppstå till följd av det. Uppmuntran till att känna förpliktelse till hur lyckosamt systemet blir bör också ges för att skapa en känsla av ägande eller kontroll för att enklare överkomma svårigheter vid implementeringen.
- **Motivationshämmande faktorer:** Hinder som står i vägen för de anställdas möjligheter till att uppnå så hög kapacitet som möjligt måste tas bort, annars skapas lätt frustration. Det går inte att motivera till denna höga kapacitet om inte rätt resurser i form av utrustning, arbetsmiljö, material, instruktioner, stödsystem och samarbete finns.
- **Rättvisa:** Uppsatta mål som ligger till grund för belöningsens utfall bör vara rättvisa och jämförbara för alla medarbetare som utför liknande jobb inom samma organisation.
- **Stöd:** Man bör se till att processer för att ge de anställda stöd, uppmuntring, vägledning och feedback finns på plats. Detta för att de ska känna att chefen intresserar sig för deras prestation men även för att de själva ska kunna följa sina egna resultat.
- **Relevans:** Tid bör avsättas för att se till att de anställda är intresserade av att tjäna den föreslagna belöningen.



- **Mål och Strategier:** De mål, strategier eller uppförandekrav som ligger till grund för belöningen bör diskuteras med de anställda för att se till att de är så klara och specifika som möjligt.

Författaren påpekar särskilt att många av ovanstående principer kräver lika mycket, om inte mer, från ledning och chefer som från medarbetarna själva. Hon menar att man tidigare allt för ofta skylt dåliga prestationer enbart på medarbetarna och att det inte är förrän på senare som man ordentligt uppmärksammat att bra prestationer ofta är en följd av bra management. Wilson (2003) tar detta resonemang ett steg längre när han menar att då chefer ser sin roll som planerare och problemlösare, får medarbetarna ofta inte det stöd som de behöver för att lyckas. Härigenom uppmuntras topp- prestationer allt för dåligt samtidigt som individer med prestationsproblem får svårt att ta tag i svagheter som måste fixas och företaget misslyckas därför med att fullt ut utnyttja sina interna resurser och sin kompetens för att förbättra prestationen.

3.3 Belöningsystem som styrmedel

Som diskuterades i studiens inledning är ett av det mest centrala styrproblemet i en organisation att få de anställda att utföra prestationer som är önskvärda för organisationen varför en god överensstämmelse mellan individens egna och organisationens mål är av stor vikt. En teori som behandlar frågan om hur man ska motivera individer för att uppnå denna överensstämmelse är agentteorin. Ett agentförhållande uppstår när en part (principalen) anlitar en annan part (agenten) för att utföra en tjänst och därmed också delegerar beslutsfattandet till agenten. I en organisation kan man alltså tänka sig att ledningen är principalen och de anställda agenterna och utmaningen då ligger i att motivera agenterna till att bli så produktiva som möjligt. En av grundteserna i agentteorin är att principalen och agenten har olika målsättning och preferenser. Ett annat problem som ofta uppstår i ett agentförhållande är informationsasymmetri och beror på att principalen inte har tillräckligt med information om hur agentens arbete bidrar till organisationens resultat, varför agenten är den enda som egentligen vet om han eller hon arbetar för principalens bästa. Den vanligaste lösningen på båda dessa problem är att principalen konstruerar något sorts belöningsystem där de mått som ligger till grund för belöningen är definierade så att de gagnar dennes intresse. Eftersom agenten på grund av belöningen nu har incitament till att försöka förbättra måtten så mycket som det går har en högre målkongruens uppnåtts samtidigt som principalen enklare kan se hur agentens arbete bidrar till resultaten (Kaplan & Atkinson, 1998).



Referensram

Genom ett belöningsystem som premierar medarbetarnas prestationer och beteenden kan man alltså få individer att utföra arbete som ligger i linje med verksamhetens mål. Belöningsystem kan därför ses som ett av många verktyg till att skapa motivation, varför vi i likhet med Arvidsson (2005) väljer att i denna studie betrakta syftet med belöningsystemet som att:

”Motivera till beteenden som är önskvärda för företaget och därmed säkerställa effektiviteten i verksamheten, det vill säga syftet är styrning mot verksamhetens mål”.

Jacobsen et al. (2002) tar upp olika beteendeformer som är önskvärda från organisationens sida, bland annat tillhörighet och socialt positivt beteende. Tillhörighet ger individen en känsla av förpliktelse gentemot organisationen och är beroende av hur starkt man identifierar sig med den, dess värderingar och mål. Socialt positivt beteende handlar om både arbetstillfredsställelse, prestation och organisationstillhörighet. Detta beteende kan varken bli belönat eller ”tvingas fram” genom styrning eller hot om straff. Bland annat innebär ett socialt positivt beteende att anställda uppträder på ett positivt sätt och är hjälpsamma gentemot kollegerna och organisationen utan att de själva tjänar något på det eller att man som individ skapar en positiv uppmärksamhet kring organisationen genom att tala bra om den.

En grundläggande tanke med belöningsystem är att det som mäts och belönas blir utfört. Vidare kommer det beteende som belönas att förstärkas och därmed återskapas varför det är viktigt att systemet stödjer företagets mål och strategier samt de beteenden som är önskvärda. Belöningsystem som är dåligt utförda kan göra mer skada än nytta och det kommer alltid att göras försök att manipulera systemet på olika sätt (Arvidsson, 2005). Gjorda studier finns som visar att belöningsystem som inte tar hänsyn till individens behov och uppfattningar om belöning kan få negativa konsekvenser (Samuelson, 2004). För att medarbetarna ska påverkas av belöningsystemet krävs också att det upplevs som meningsfullt (Samuelson, 2004). Samuelsson (2004) menar också att utgångspunkten vid utformning av belöningsystem bör vara individens eller gruppens möjlighet att bidra till ett utfall, det vill säga påverkbarheten. Det här innebär inte enbart att de prestationer man ansvarar för ska vara möjliga att påverka utan också att den som är ansvarig ska ha befogenheter och resurser för att kunna vidta de åtgärder som krävs för att påverka prestationerna.

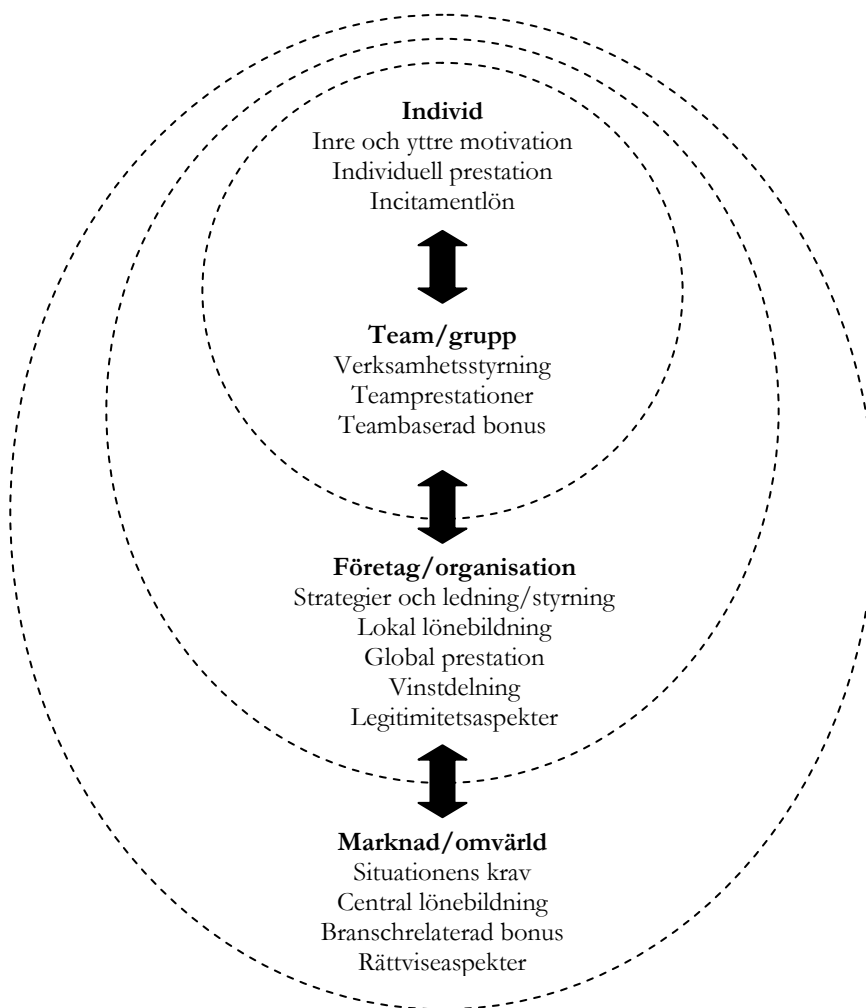
3.3.1 System- och situationssynsättet

Ur ett systemsynsätt är det viktigt att beakta det omfattande mönster och samspel som formar en organisation. Enligt detta synsätt kan organisationsproblem bero på organisationens samspel med



Referensram

dess omvärld, hur organisationen är uppbyggd samt hur dess olika delar hänger ihop. Enligt Arvidsson (2005) är grundtanken att organisatoriska problem är följden av förändringar i omvärlden och att strukturförändringar i omvärlden även kräver strukturella anpassningar inom företaget. Företagsledningens viktigaste uppgift blir då följaktligen att uppfatta sådana förändringar i omvärlden och att anpassa organisationen efter dessa nya förhållanden genom att se möjligheterna som ges i och med förändringen. Med hjälp av situationssynsättet vill man skapa förståelse för den situation företaget befinner sig i och anpassa teorier till olika typer av organisationer och situationer. System- och situationssynsättet kan ge en helhetsbild på belöningsystem genom att utnyttja flera förklaringsnivåer samt att se på hur belöningsystemet är anpassat till en viss situation. Fyra förklaringsnivåer ligger till grund för en analys med hjälp av detta synsätt:



Figur 1: System- och situationssynsättet på belöningsystem



Individ

Enligt denna teori är motivation något som skapas mentalt hos varje individ och som tidigare nämnts är syftet med belöningar att få individen att utföra önskvärda prestationer ur organisationens synvinkel. Lönen utgör grunden för belöningar, ofta genom att vara individuell. Utöver lönen finns många andra sätt att belöna som syftar till att öka individens incitament till att arbeta mer effektivt, det kan ofta handla om pengar men även befordran och erkännande är en form av belöning som fungerar motiverande (Arvidsson, 2005).

Team/Grupp

Även här handlar det om att genom incitament få teamet att motiveras att utföra prestationer som gynnar organisationen. Vid användande av exempelvis styrkort kan belöningen vara knuten till hur väl teamet lyckas nå styrkortets mål. Belöningarna kan precis som i fallet med individen vara både materiella och icke- materiella (Arvidsson, 2005). I en artikel skriven av Robertson (2006) framgår att motivationsmetoder för team tenderar att fungera bäst när belöningen på något sätt uppmärksammar vad varje individ bidrar med och belöningsystemen är tillräckligt flexibla för att ta hänsyn till olika nivåer av individuella prestationer. Incitamenten skapar alltså den mest effektiva miljön för teamwork när varje individs bidrag är enkelt att mäta, målen är tydliga och realistiska och medarbetarna tillsammans fokuserar mot gemensamma mål. Vidare menar författaren att en förutsättning för att ett team ska fungera riktigt bra är att det består av likasinnade människor med klara affärsmål som jobbar tillsammans med tillräckligt fritt utrymme. För att uppmärksamma individen i ett team krävs feedback, att man pratar och diskuterar med de involverade men även att man har tillgång till rätt sorts data över prestationerna.

Företag/Organisation

Genom ett väl fungerande belöningsystem kan företag och organisationer höja sin effektivitet. En väl fungerande bas för belöningsystem fås genom att utveckla balanserad verksamhetsstyrning där medarbetarnas ansträngningar jämförs med prestationer ur styrkortets perspektiv. Då dessa är härledda ur organisationens strategier baseras belöningarna på hela organisationens utveckling (Arvidsson, 2005).

Marknad/omvärld

I enlighet med situationssynsättet är organisationer beroende av vilken situation de befinner sig i varför det inte finns någon belöningsmodell som passar alla. Enligt Arvidsson (2005) handlar det då om att kontinuerligt analysera situationen och vara uppmärksam på vilka krav som ställs på organisationen från bland annat konkurrenter, arbetsmarknaden och belöningspraxis för att kunna utforma belöningsystemet på ett lämpligt sätt.



3.3.2 Effektsynsättet

Detta synsätt samspelar enligt Arvidsson (2005) med system- och situationssynsättet och går ut på att man studerar olika styrmedels ekonomiska effektivitet. Styrmedlen är beroende av faktorer som har med rådande normer i samhället och verksamhetens situation att göra och leder till olika effekter för de anställda. Det är alltså effekterna av och funktionaliteten hos olika belöningsformer och belöningsystem som är intressant att studera för att se hur effektiv styrningen är och hur den uppfattas av de anställda. Genom att studera flera dimensioner av belöningsystemet samtidigt vill man precis som med system- och situationssynsättet skapa en så bra helhetsbild som möjligt. De dimensioner som är intressanta ur ett effektsynsätt åskådliggörs med hjälp av nedanstående bild:

Syften med belöningar Styra mot verksamhetens mål Motivera till önskvärt beteende Rekrytera och behålla kompetensen	Grunder för belöningar Finansiella och icke-finansiella mått Individprestationer och teamprestationer
Former för belöningar Monetära belöningar Icke- monetära belöningar Ågarandelar	Mottagare av belöningar Individ, team, företagsledning Kommunikation Legitimitet och rättvisa

Figur 2: Belöningsystemets dimensioner enligt effektsynsättet

Syften

Genom att styra mot ökad produktivitet blir måluppfyllelsen avgörande för verksamhetsstyrningen. Att motivera till önskvärt beteende betyder att man vill få individ, team och organisation att dra åt samma håll. Enligt författarna Kerr och Slocum Jr (2005) kan belöningsystem även användas som hjälpmedel för att utforma och påverka företagskulturen i organisationer då det är genom företagskulturen som man kan styra de anställdas beteende. Belöningsystem är även ett sätt att definiera förhållandet mellan organisationens och individens utbyte och kommunicera önskvärd attityd och beteende. En mer marknadsinriktad syn på belöningsystem är att syftet med belöningar är att rekrytera och behålla kompetens (Arvidsson, 2005).



Grunder

Individens beteende styrs ofta av vad som mäts varför de mål som sätts och som mätningarna sedan grundar sig på har en betydande påverkan på beteendet i organisationer. Om måtten är finansiella eller icke- finansiella och om prestationerna är individuella, teambaserade eller på en mer övergripande nivå kan variera och är inte avgörande. Det viktigaste är att relatera till mått som varje nivå kan påverka och basera belöningarna utifrån dessa mått på prestationer (Arvidsson, 2005).

Former

De monetära belöningarna utgörs framförallt av fast och rörlig lön, pension och bonusersättning medan de icke- monetära utgörs av befordran, nya arbetsuppgifter, uppmuntran med mera. Ägarandelar kan ses som ett mellanting mellan dessa två och kan omfatta vinstdelning i form av aktier, konvertibler och optionsprogram. Vinstdelning går ut på att de anställda får en viss del av företagets vinst och förekommer ofta i form av utdelningar ur vinstandelsstiftelser. Vanligtvis är detta ett fenomen man ser i stora företag med ett stort antal anställda på olika nivåer då det är ett förhållandevis enkelt system för att belöna gemensamma arbetsprestationer. Ett motiverande belöningsystem som också ska vara långsiktigt och rättvist för alla individer är ofta svårt att utforma och genomföra i stora företag. En vinstandelsstiftelse är en stiftelse som bildats av de anställda och fungerar så att företaget utfäster sig att fördela en del av vinsten, ett visst år eller alla år, till stiftelsen. Efter ett visst antal år får den anställda som har rätt till en del av förmögenheten välja mellan att ta ut sin andel ur stiftelsen eller låta den stå kvar till ett senare tillfälle (Arvidsson, 2005).

Mottagare

Att ett belöningsystem är legitimt och rättvist anser Arvidsson (2005) som centralt. Vid införande av ett belöningsystem ställs även stora krav på kommunikation. Trots att det kan finnas olika mottagare av belöningen omfattar systemet ändå alla eftersom alla kan påverka de mått på prestationer som är önskvärda för att uppnå måluppfyllelse.

3.4 Avslutande kommentarer om personalpolitik

Den typ av personalpolitik som organisationer utformar för att skapa hög prestation, stark tillhörighet och positivt beteende bygger på insikter från många av de teorier vi berört i detta kapitel (Jacobsen et al., 2002). Det centrala i förhållanden som verkar gå igen i flera studier kan sammanfattas som:



Referensram

- Ledningen är i stor utsträckning villig att ge ifrån sig makt och kontroll genom att decentralisera beslutsmakten till organisationens produktionskärna. Användandet av självstyrande grupper och system för ett bredare deltagande från de anställda i organisationens beslutsprocesser tenderar också att öka.
- Genom att anpassa jobb till individens önskningar och färdigheter försöker man skapa en hög motivationspotential. Stora resurser läggs även på träning och upplärning.
- Arbetsarrangemangen tenderar att bli mer flexibla för att individen lättare ska kunna anpassa arbetslivet till privatlivet och innebär exempelvis flextider, reducerat arbete under vissa perioder samt trygghet och karriärmöjligheter.
- Många organisationer använder sig av flera olika belöningssystem samtidigt genom att resultat- och beteendebelöningar, grupp- och systembelöningar och individuella belöningar blandas i avancerade system. Allt vanligare bli att anställda får möjlighet till systembelöningar i form av ägarandelar och att belöningarna är anpassade till individens önskningar och livssituation.
- Noggrannhet i spridning av organisationens situation och prioriterade mål samt möjlighet för individen att hålla sig uppdaterad över hur man ligger till i förhållande till målen.

Enligt Jacobsen et al. (2002) finns tydliga tecken på att ovanstående åtgärder gett goda resultat i organisationer vad gäller kvalitet, produktivitet och konkurrensförmåga. Han menar också att denna förändrade personalpolitik kan vara ett tecken på en förskjutning av maktförhållandena i arbetslivet som skapats genom det faktum att humankapitalet blir en allt viktigare faktor och organisationer därför i högre utsträckning kämpar om de bästa personerna som besitter den centrala kompetensen, kunskapen och färdigheten som organisationen behöver.



4 Empiri

4.1 Marknadsförändringar som påverkat banken

I och med avregleringen, som vi varit inne på tidigare, och den friare och hårdare konkurrens som uppstod sattes det press på storbankerna som nu skulle konkurrera med försäkringsbolag och mindre nischbanker. Den teknik som finns idag skapar samma förutsättningar för alla konkurrenter och betyder att de i princip kan vara tillgängliga i vardagsrummet hos alla kunder varför tillgängligheten på kontor inte längre utgör hela konkurrensfördelen. Om alla levererar samma produkter kan i stället nischbankerna ha en konkurrensfördel i att de gör de till bästa pris, de kan ha lägsta räntan på utlåning och högsta räntan på inlåning eftersom de inte har lika stora personalkostnader. Vad man som storbank då måste försöka få till i jämförelse med de andra är den personliga kontakten vilket gör att den lokala närvaron är deras främsta konkurrensfördel. Här kommer personalen som företagets viktigaste resurs in, utbildning och utveckling av personalen är av största vikt för att kunna skapa och bibehålla bankens konkurrensfördelar. Då kunden i allt större utsträckning sköter sina banktjänster hemifrån och ytterst sällan kommer in på spontana kontorsbesök måste man förändra sitt sätt att jobba från att kunden tar initiativ till möte till att det istället är banken som gör det. De kunder som använder bankens tjänster men som inte har någon personlig kontakt på bankkontoret skulle lika gärna kunna använda en annan bank som inte har kontor på orten, så för att ha kvar dem som kunder måste man jobba proaktivt. Proaktivitet syftar till det som är viktigt för banken just nu; att banken föreslår för kunder att komma in och också påvisa nyttan för dem genom att saluföra tjänsterna. Försäljning och andra liknande begrepp som man hör väldigt mycket om idag och som uppfattas som något nytt inom banken har, enligt kontorschefen på undersökningsenhet 1, i själva verket funnits med hela tiden, det har bara bytt karaktär. Kunden i centrum pratade man om redan för tjugo år sedan, innebörden i det begreppet då var att man verkligen skulle tillmötesgå och hjälpa kunden med allt den frågade om. Idag innebär begreppet snarare att kunden inte känner till alla sina behov varför man måste påkalla kundens uppmärksamhet för att visa vilken nytta och vilket behov kunden har. Detta kräver en större affärsmässighet hos medarbetarna än vad som krävts förut, att kunna se möjligheter till att göra fler affärer med kunderna och knyta dem närmare till produkterna.

4.1.1 Utformning av en ny ekonomistyrning

Arbetet med personal och kundbehov är idag mycket mer komplext än tidigare då fokus alltså inte längre ligger på att instruera och lära kunder utan istället påvisa behov och nytta. När banken blev större i och med sammanslagningar på nittioalet blev det viktigt att beskriva för personalen och för övriga att ett visst önskvärt framtida scenario kräver ett visst arbetssätt. Hela bankens chefer fick uppdraget att visa detta för personalen som ställdes inför ett val, antingen hänga med



på det eller hoppa av. Banken behövde skära ner på personal, teknik och annat hade gjort att man behövde bli avsevärt färre (1500- 2000 i den svenska rörelsen), varför man tog fram ett program för de personer som kände att de inte ville vara med eller inte trodde de skulle klara av det där de gavs hjälp under ett, ett och ett halvt år, för att hitta en väg utanför banken. Personalchefen för västra regionen menar att detta var ett måste för bankens framtida rykte eftersom det var av yttersta vikt att den personal som valde att lämna organisationen ändå pratade gott om den. Det var också ett sätt att se till att endast den personal som var motiverad och som trodde på den framtida visionen fanns kvar inom organisationen. Det är vid denna tid man kan uppfatta skiljelinjen för att jobba mer proaktivt med uppsökande och rådgivande verksamhet. Man segmenterade också kunderna i olika kundgrupper som skulle få olika mycket tid och bli tilldelade olika typer av kompetenser. En annan stor skillnad för medarbetarna var att man nu fick bevisa sin kompetens som person och personal i banken för olika typer av certifikat, vilket man inte hade behövt förut. Alla skulle även tilldelas en yrkesroll som skulle visa vad man hade för uppgift, innan gick alla under det lite luddiga begreppet banktjänsteman. Personalen skulle då lättare förstå vad som förväntades av dem och banken kunde också sätta någon form av kunskapskrav på personalen och säkerställa kvaliteten innan man kunde släppa ut dem mot en viss kundgrupp. Kompetensnivån i banken har därför höjts högst avsevärt, något som kontorschefen på undersökningsenhet 1 anser nödvändigt då kunder idag kan mycket mer om ekonomi. Styrningen skiljer sig även åt jämfört med förr genom att handlingsplaner i större utsträckning används där man sätter en tidpunkt för olika uppsatta mål och där man har kontrollpunkter för individuell uppföljning för att säkerställa att man är där man borde vara. Detta nya sätt att mäta individuell kompetens och aktivitet har mötts av både oro och lockelse. Lockelse genom att det leder till stora utvecklingsmöjligheter för den som håller sig framme och jobbar hårt. Kontorschefen menar dock att det inte bara är bankverksamheten som förändrats åt detta håll utan att hela samhället blivit mer spetsat i allting, varje år ska saker gå lite snabbare, vara lite bättre och givetvis lite lönsammare. Det är därför en situation man behöver förlika sig med, att det är okej och en del av vardagen att leva efter mål och aktivitet.

4.2 Swedbanks belöningsystem

4.2.1 Individuell lönesättning

All lönesättning är individuell och styrs av koncernens uppsatta kriterier för vad som ska vara lönedrivande. Några av dessa kriterier är prestation (som mäts med aktivitet och måluppfyllelse), vad man tillför gruppen och kunskapsnivå. I de individuella lönesamtalen vill man ha förberedd personal, samtalen bygger på att någon slags samsyn ska uppnås där man är överens om hur man ligger till i det som driver lönesättningen. Varje individ har rätt att ställa frågan om vad man ska



göra för att en löneökning ska komma på fråga och de har även rätt att få ett svar. Lönesamtalen dokumenteras för att säkerställa giltigheten i dem. I de interna finanstidningarna pratas det om att försäljningen är det som helt och hållet styr lönen men kontorschefen på undersökningsenhet 1 menar att det bara är en del av hela biten, kanske någonstans kring 20 %. Han menar att alla inte kan jobba individuellt utan kontoret är väldigt beroende av att alla jobbar tillsammans och hjälper varandra, varför försäljningen inte kan styra hela möjligheten till löneökning.

4.2.2 Incitamentsprogrammet

Swedbank har under ett flertal år försökt utforma ett incitamentsprogram som ska skapa incitament för högre aktivitet bland bankens kontorsanställda. Dagens program är det första som man har behållit från året innan. Tidigare har man alltså inte lyckats hitta en optimal utformning varför man ändrat från år till år. Incitamentsprogrammet är utformat för kontorsrörelsen i Sverige och är bland annat till för att skapa en tydligare koppling mellan prestationer och belöningar och att tydligare betona kundmötet och de affärer det förväntas leda till. Om försäljningsmålen uppnås kan programmet ge en extra månadslön med utfall en gång om året. Den extra lönen består av tre delar; den första tredjedelen baseras på de prioriterade mål i form av antal sålda produkter som bestäms på regionnivå, den andra tredjedelen baseras på lönsamhets- och volymmål som bestäms på lokal nivå och den sista tredjedelen baseras på mål på kontorsnivå som mäts genom antal sålda produkter per årsarbetare där produkten som prioriteras kan variera mellan åren. Alla mål fastställs och följs upp via styrkort för lokal bank och kontor.

4.2.3 Kopparmyntet

Swedbank har en resultatandelsstiftelse för alla anställda som kallas för Kopparmyntet. Genom årliga avsättningar till stiftelsen får de anställda ta del av det resultat som de bidragit till att åstadkomma. Avsättning görs när Swedbanks räntabilitet är bättre än de banker man jämför sig med. Dessutom ska ett antal marknadsandelsmål vara uppnådda. Målen gäller saker som nyförsäljning av inlåning från hushållskunder, fonder och fondförsäkringar samt privat- och aktieindexobligationer.



4.3 Kontorsanställdas syn på styrning och motivation

4.3.1 Förändring mot mer säljriktade roller

De förändringar som skett den senaste tiden mot mer säljriktade roller är något som har märkts bland de anställda. Inställningen till förändringen varierar dock då vissa anser att det är en naturlig utveckling i och med en hårdare konkurrens på marknaden medan andra, som har varit i företaget under längre tid och är ovana med dagens säljfokus, inte är lika bekväma i situationen och upplever viss stress över rollförändringarna. En medarbetare som inte kände av förändringen så mycket menade istället att den stora skillnaden är mätningen genom att man idag får reda på exakt vad man gör och inte gör genom de mål som är uppsatta. Tidigare fick man i uppgift att sköta en kundgrupp och mättes då på om man fått fler kunder eller om de lämnat en vilket var mer fokuserat på volym än siffror.

Risken för att rådgivnings- och försäljningsrollen krockar är en uppfattning som de flesta delar men samtidigt påpekar man att det finns regler som måste följas och som gör det svårare att överskrida den gränsen. Från företagets sida försöker man se till att rådgivningen inte blir lidande till förmån för försäljningen genom att inte använda sig av individuella belöningar i sitt belöningssystem. En märkbar skillnad på attityder och åsikter på de olika undersökningsenheterna kan urskiljas vad gäller denna fråga. Medarbetarna på undersökningsenhet 1 ansåg att risken för icke behovsanpassad försäljning var ganska liten genom att man har en nära kundkontakt och är försiktiga med försäljningen för att undvika risken att säga fel saker till fel kunder. På undersökningsenhet 2 där kundkontakten är mer ytlig och där inte lika mycket personlig kontakt förekommer ansåg man att risken för felförsäljningar var större. För att kunna dra en linje mellan försäljning och rådgivning betonar många att en stark trygghet i sig själva är viktig för att kunna finna en balans. Som nyanställd i företaget och i yrket kan den tryggheten till en början saknas och leda till att man inte kan urskilja sin roll varför risken också blir större att gränsen överskrids. Numera anställer företaget mer medarbetare som är utpräglat duktiga säljare, vissa tror att den farliga krocken mellan rådgivning och försäljning kan uppstå genom att personalen ser sig som säljare medan kunderna ser dem som rådgivare. Det gäller även att hela tiden försöka jobba med att inte allt för mycket blanda in sina egna värderingar om produkter och behov. En medarbetare på undersökningsenhet 1 uttryckte säljrollen som att:

”Känner man att det är en win-win situation för banken och för kunden är det ganska enkelt att sälja in en produkt men förhållandet till kunden bygger mycket på förtroende varför man inte kan sälja in något som kunden inte har behov av.”



I längden handlar det om att skapa långsiktiga kundrelationer och varken vara för aggressiv eller passiv när det gäller att bemöta kunders behov och företagets verksamhet.

4.3.2 Motivation i arbetsuppgifter

Samtliga anställda tyckte att det som motiverar i arbetet först och främst är något som kommer inifrån, man måste ha viljan för att känna sig motiverad. Sedan spelar andra faktorer in såsom belöningsssystem, vilket en av medarbetarna på undersökningsenhet 1 uttryckte som:

”Motivationen som behövs kan inte ges i form av ett belöningsystem eller incitamentsprogram utan de systemen kan ge en extra knuff eller uppmuntring men motivationen bör komma inifrån.”

Att hjälpa kunder med deras ekonomiska situation och skapa kundnöjdhet ansågs som den viktigaste drivfaktorn för samtliga anställda. Att känna sig nöjd och trivas med sin arbetsmiljö var också en viktig faktor. Något som ansågs viktigt men som ansågs fattas på vissa håll var uppmuntran och uppskattning från chefen. I företaget är teamwork centralt i det dagliga arbetet och därför ansåg medarbetarna att bra arbetskamrater som man kan komma överens och trivas med är en viktig faktor för att man ska känna sig motiverad att prestera bra. Så här uttryckte sig en medarbetare på undersökningsenhet 2 om motivationsfaktorer:

”En kombination av att man trivs på arbetsplatsen och att man får en kick av nöjda och varaktiga kunder”.

Något som uppskattades främst av de yngre medarbetarna var de utvecklingsmöjligheter som finns i företaget, både när det gäller utbildning och byte mellan yrkesroller. Det ansågs viktigt att känna att man inte begränsas till en plats utan kan variera sina arbetsuppgifter och utvecklas. Att få möjligheten till att prova på något nytt ses också som ett sätt för arbetsgivaren att visa uppskattning för det jobb man utför. Att banken kan erbjuda utveckling för de anställda sågs också som viktigt för att kunna locka ny arbetskraft. Man hade uppfattningen att banken blir bättre och bättre på att koordinera sin personal genom att lyfta rätt person till rätt arbetsuppgifter, kontor och team. En av de yngre medarbetarna på undersökningsenhet 2 menade att utvecklingsmöjligheterna var en av anledningarna till att hon valde banken. Hon menar att det finns väldigt många olika vägar att gå och att man själv påverkar sin egen utvecklingsplan tillsammans med närmsta chef. Hon känner att hon får det stöd hon behöver i sin utveckling och att chefen är bra på att förankra idéer uppåt i organisationen. Denna syn på stöd i utvecklingen var dock inget som delades av alla, på undersökningsenhet 1 var samtliga av



åsikten att utvecklingsmöjligheter fanns men att man själv i hög grad får ansvara för sin utveckling. Man menade också att det var i sina egna arbetsuppgifter man främst kunde utvecklas och att om man inte ville flytta till en större stad fanns det en viss begränsning i utvecklingen till de yrkesroller som finns på kontoret.

Andra faktorer som motiverar till att stanna kvar i företaget och göra ett bra jobb är exempelvis de förmånliga räntor som de anställda får. Banken har även ett system som ger anställda valalternativet att gå i pension vid 61 samt möjligheten till att jobba 80 % efter man fyllt 58 men till 90 % av sin lön, vilket uppskattades av somliga. Något annat som nämndes när motivation i arbetsuppgifter diskuterades var att man idag har produkter och prissättning som står sig bättre mot andra banker än förr. Tidigare fanns en viss passivitet i exempelvis utvecklingen av nya produkter men en uppskärpning gjordes på grund av den ökade konkurrensen och kundens medvetenhet. Kontentan av detta är därför att man känner sig mer motiverad i ett kundmöte när saker kan presenteras till mer konkurrenskraftiga villkor.

4.3.3 Belöningsystemets delar

Individuell lönesättning

För de allra flesta verkar lönen vara av betydelse men som nämnts ovan inte på något sätt avgörande för motivationen eller hur man trivs på arbetsplatsen, ej heller det som driver en framåt. Betydelsen av lönen var högre när man trivdes på jobbet, vantrivs man och mår dåligt spelar lönen ingen större roll. Det är också viktigt att känna att man har möjlighet att påverka sin egen lön, lägger man ner mycket tid på sitt arbete och detta uppmärksammas och belönas fortsätter man att tycka att det är roligt. Samma tillfredsställelse kanske man inte känt om man inte fått lön för mödan eftersom man ändå vill ha betalt för det man gör. Som en privatrådgivare på undersökningsenhet 1 uttryckte det:

”det blir lite wow, då kan jag fortsätta”

Det man strävar efter är att alltid göra det så bra som möjligt för kunden, prestationen påverkas dock till viss del av att man vet att det kan påverka lönen. I ett lönesamtal känns det bra att kunna visa vad man presterat, speciellt när man vet att det kan få viss effekt. Kanske att man legat på ytterligare ett snäpp om det fanns ett större spelrum för den individuella löneutvecklingen.

Lönesamtalet uppfattades som det enda tillfället där man på något sätt får diskutera och se värdet i det man gör tillsammans med sin chef. Det är där man kan få en viss uppskattning för det man



Empiri

individuellt presterar och har chans att premieras för de aktiviteter man utfört, det värde man har för företaget och den kunskap man besitter. Många anser dock att lönesättningen framförallt drivs av försäljningsstatistik och inte så mycket av den sociala kompetensen och kunskapsnivån som egentligen också ska spela in. Någon uttryckte det till och med som att den som är bäst på att argumentera och skrika högst också är den som får mest, då mycket av lönesamtalet går ut på att promota sig själv och att lönesystemet är svårt att få rättvist eftersom personliga krav spelar in. Det ansågs också att chefen lätt tog fasta på om man inte nått uppsatta säljmål. Man anser sig också ganska styrda av hur de individuella målen ska se ut, man kan bara delvis vara med och bestämma dem. Att vara så styrda uppfattas både bra och dåligt. Bra för att det är viktigt att hänga med i utvecklingen och fokusera på rätt saker men dåligt på det sättet att ledningen kanske inte alltid har den bästa insikten om rimligheten i de lokala målen och potentialen i den lokala typen av kunder. De flesta mål anses ändå som möjliga att uppnå, den ansträngning som krävs leder till en viss stress då man känner att man inte har tid att halka efter. När målen hela tiden skruvas upp är det dock viktigt att den utveckling av systemen som hittills skapat tid fortsätter för att måluppfyllelsen ska vara möjlig.

Trots bra försäljningsstatistik och andra viktiga faktorer menade många att möjligheten till löneutveckling var ytterst begränsad. Extra tydligt framkom detta bland de yngre medarbetarna i undersökningsenhet 2 som efterlyste ett ökat spelrum för individuell lönesättning utifrån vad man positivt genererar till banken genom sina olika kvaliteter och olika saker man är extra bra på. Man ville i större utsträckning kunna påverka sin lön genom att sätta upp lämpliga mål tillsammans med sin chef som sedan låg till grund för mätningen och uppföljningen. På denna undersökningsenhet var man också av uppfattningen att lönenivån är låg jämfört med andra branscher och att lönefrågan är något som bör diskuteras i organisationen för att motverka att det blir en nackdel för banken i konkurrensen om nya arbetstagare, medan man på undersökningsenhet 1 uttryckte det som att man överlag tyckte att man tjänade mer än bra. Här var även någon av den uppfattningen att för mycket styrning efter individuell lönesättning kan få fel effekter och på sikt även motverka organisationens mål istället för att främja dem. Vad gäller frågan om lönenivån i banken menade personalchefen för västra regionen att den inte behövde ligga på en så mycket högre nivå än den gör idag då man som anställd har så mycket andra förmåner. Även här gick åsikterna isär mellan undersökningsenheterna. Medarbetarna på undersökningsenhet 1 pratade mycket och varmt om de förmåner man har som personal vad gäller räntor och annat medan man på den andra undersökningsenheten inte uppfattade dessa som några extraordinära förmåner som skulle rättfärdiga en lägra lönenivå.



Kopparmyntet

Kopparmyntet uppfattas överlag som något som inte går att påverka och något som inte påverkar det dagliga arbetet, dock är det trevligt när det blir utdelning och man får lite extra. Medarbetarna på undersökningsenhet 2 var de som minst påverkades eller brydde sig något särskilt om hur utdelningen blev, en av anledningarna var att man hade svårt att se sin egen betydelse för det. På den första undersökningsenheten uppfattades kopparmyntet mer som en förmån och var något som alla skulle ta hänsyn till och värdera om man skulle söka sig till en ny arbetsgivare. Man var även positiva till att pengarna kommer i den form de gör och inte i lönekuvertet och att det finns en långsiktighet i det, på grund av utdelningen behöver man kanske heller inte pensionsspara lika mycket. Kritik mot systemet riktades från vissa håll vad gäller vilka parametrar man använder för att jämföra bankerna. Något som gjorde att systemets trovärdighet ifrågasattes var att banken förra året gjorde ett rekordår där man tjänade mer pengar än något år innan men det blev ändå inte någon utdelning till kopparmyntet. Istället kom någon sorts plåster på såren i form av en gratifikation i april för att banken gått så bra, men man hade hellre sett att de pengar man fick sattes in i kopparmyntet istället för att bakas in i lönen då de som redan tjänar bra ändå får skatta bort en stor del när de kommer så. I kopparmyntet skattar man den dagen man plockar ut beloppet.

Incitamentsprogrammet

Incitamentsprogrammet har kommit till på senare år och uppfattas som ett försök att mer kunna styra belöningen till de kontor och områden som jobbar bäst. Incitamentsprogrammet anses av många vara ett bra sätt att mer konkret motivera till att jobba hårdare och att jobba för kontoret eftersom det är något som man i större utsträckning kan påverka utfallet på jämfört med exempelvis kopparmyntet. Trots att inte varje enskild individ kan påverka bidrar det egna arbetet till att nå de uppsatta mål som är grunden för belöningen, detta är något som upplevs viktigt i ett försök att motivera alla och inte bara se medarbetarna som en enda grå massa. Incitamentsprogrammet motiverar även mer i det dagliga arbetet på det sätt att lönedelen spelar in och att man då kan känna att det man satsar lite extra på betalar sig. Från något håll ansåg man att själva belöningen är fundamental, särskilt då bankerna ofta inte har hög lönesättning. Det är då skönt att veta att man har chans till en belöning eftersom man jobbar väldigt mycket och hårt och är driven i sitt jobb. Genom incitamentsprogrammet har det också blivit mycket lättare att mäta det man gör vilket leder till att medarbetarna tydligare kan se vad som krävs av dem. Att man på kontoret kan kämpa och sporra varandra för att nå den delen som de enskilda kontoren kan påverka, upplevs som mycket positivt och leder till att man tillsammans antingen glädjes åt att man gjort sin del och uppnått målen eller får gå tillbaka och utvärdera varför man eventuellt inte riktigt nådde ändå fram. Även positivt för det dagliga arbetet att man vet att man får en



Empiri

tredjedel av sin lön om kontoret når upp till sina mål. Att de andra två delarna är inblandande i utfallet på belöningen verkar kännas lite svårare, även om man sliter väldigt hårt vet man inte om alla gör det varför det också blir svårare att påverka. Bland de äldre medarbetarna verkade incitamentsprogrammet påverka väldigt lite, eller ingenting alls, i det dagliga arbetet. En medarbetare på undersökningsenhet 2 uttryckte sig som:

"Jag känner att jag kanske inte bryr mig så mycket längre, hade jag varit ung och ville upp hade det nog spelat större roll"

På undersökningsenhet 1 såg man tillgången till incitamentsprogrammet som en mycket större förmån än på den andra enheten. Detta framkom tydligt genom att alla på den första enheten menade att man precis som med kopparmyntet skulle ta med förmånerna från incitamentsprogrammet när man värderade sitt arbete inför en eventuell ny arbetsgivare, något som man på den andra undersökningsenheten inte trodde att man skulle ta hänsyn till i ett sådant läge.

Många tror att incitamentsprogrammet kommer påverka mer framöver än vad det gjort under den korta tid det har funnits och att det tar ett tag att förankra tanken bakom det hos alla. Det kan skapa en tydlig struktur på arbetsplatsen genom att alla strävar mot samma mål och följer samma vision. Mer fokus bör därför ligga på att samla ihop kontoret och de yrkesroller som indirekt utgör arbetsgrupperna för att man därigenom ska kunna sporra varandra och skapa en drivkraft genom programmet mot högre prestationer. Får man in rätt tänk hos medarbetarna, att varje plats man sitter på är viktig, tror man att det kan hjälpa till att driva upp försäljningen. Det är en anda som bör komma till, att inte bara klaga för att man inte säljer tillräckligt utan att se till glädjen att få kunder nöjda och att det bara är en bonus att det leder till något positivt i lönekuvertet. Man tycker inte att man är där ännu, mer och närmare coachning från chefer kopplat till systemet anses behövas för att få den bästa verkan.

Andra åsikter var att de uppsatta målen kändes lite flummiga och att det därför var svårt att nå upp till dem. Medarbetarna fick inte själva vara med och sätta målen utan de utformas högre upp i organisationen, dock för varje kontor en diskussion kring om hur man ska arbeta för att nå ända fram. Vad som efterfrågas är alltså en tydlighet i målen samtidigt som man påpekar att ju tydligare mål ju mer pressande blir situationen för varje individ i vardagen. Blir arbetet alldeles för styrt finns risk för revirtänkande som kan leda till bekymmer genom att man inte säljer rätt produkt till rätt person varför ändå banken mer långsiktigt tjänar på att undvika mer detaljerad styrning. Det teamarbete som systemet kräver bygger mycket på vad medarbetarna själva har för åsikter och



Empiri

attityder. I en stressad och pressad arbetssituation blir det lätt att man kör sitt eget race. Man är ganska pressade att prestera eftersom man hela tiden mäts på aktivitet, inte minst gentemot kollegorna varför det ibland kan vara svårt att hjälpa varandra så mycket som kanske skulle behövas för att få ut det bästa möjliga av varje situation. Vissa uppfattas även ha svårt att dela med sig av viss kunskap då det har jobbat som expert inom sitt område innan och gärna för sitt eget välbefinnande vill känna sig behövd och uppskattad för sin kunskap. Om alla skulle vara villiga att lära sig de nya sakerna som kommer och ställa upp på de nya krav som ställs menar man att det skulle avlasta hela organisationen. Detta upplevs dock på vissa håll vara en åldersfråga då de äldre medarbetarna inte alltid känner sig motiverade att lära sig nya saker som man aldrig tidigare arbetat med. Man uttrycker det även som att de yngre medarbetarna är mer villiga att ställa upp på varandra och klagar mindre på hög arbetsbelastning och tidsbrist. En viktig uppgift för de nyare och yngre är därför att försöka sprida den positiva andan till de äldre medarbetarna för att driva dem framåt. Från flera håll, både från yngre och äldre, fick man också uppfattningen att man inte hade lust att jobba hårdare mot försäljningsmålen om man får mer belöning då många inte ser sig som traditionella säljare och försäljning i allt för stor utsträckning inte är vad man vill jobba med. Någon kommenterade även att en risk med detta kan vara att man tappar alla de som brinner för kundmötet. Alla verkar också mena att utvecklingen går åt det hållet att man vill ha in mer försäljningstänk i organisationen och att de nyrekryteringar man gör mer fokuserar på individens affärsmässighet än kunskap.

Många nämner att det finns en risk för att det blir för mycket fokus mot försäljningsdelen och att balansen mellan rådgivning och försäljning som tidigare nämnts är hårfin. Man anser det också svårt att anpassa systemen till att motivera till mer försäljning då alternativet i sådana fall skulle vara en mer provisionsbaserad lön som man anser just skulle leda till att försäljningen inte alla gånger är behovsprövad. Trovärdigheten mot kunden är viktig, att man kan säga att man inte behöver sälja den här produkten idag för man får sin lön ändå. På det sättet förstår kunden att man presenterar produkten som ett alternativ för att göra saker och ting bättre och underlätta i kundens vardag och inte för att själv tjäna pengar. Man upplever att det från ledningens håll hela tiden kommer åsikter om att man är för passiva mot kunden. Bland medarbetarna är dock uppfattningen att man är mycket mer aggressiva idag vilket delvis beror på att marknaden kräver det då andra konkurrenter kanske är ännu mer aggressiva med försäljningen. Incitamentsprogrammet gör även att man under olika år fokuserar mätningar på vissa specifika tjänster eller produkter och att det då kan bli lite kortsiktigt när man lägger all koncentration på att uppnå just dessa mål. Många upplever en väldig stress av just individuell mätning och uppföljning, vilket några av de yngre medarbetarna på undersökningsenhet 1 ställer sig oförstående till. Man menar att om man är säker i sig själv och sin yrkesroll kommer försäljningen



Empiri

av sig själv, lönen får man ju oberoende av försäljningsstatistik vilket borde vara en trygghet. Vidare menar man att det är väldigt viktigt att veta varför man är där, det funkar inte att sitta på sin stol och bara hjälpa de kunder som råkar komma in. Kraven tenderar givetvis att upplevas som större när man inte riktigt känner att man hänger med försäljningsmässigt och man tror att denna svårighet beror på att säljare förr nästan uppfattades nästan som ett svärord i banken och att man måste ändra inställning till att det nu inte är lika fult att vara säljare längre.



5 Analys

5.1 Bankens förändringsarbete

I och med den allt hårdare konkurrensen på marknaden och den näst intill minimala skillnaden mellan aktörernas tjänster och produkter kan man tydligt se hur banken framhåller personalen som sin viktigaste resurs. Det är genom en ständig utveckling och utbildning av personalen som banken kan skapa och bibehålla konkurrensfördelar. Att kontinuerligt uppdatera personalens kunskap och färdigheter är, i likhet med vad Furnham (2005) konstaterade, ett av många sätt att förändra verksamheten för att möta de snabba vändningarna som sker på marknaden. Ett led i detta arbete har också varit att personalen alltmer fått bevisa sin kompetens genom certifieringar inom olika områden. Detta tror vi är ett naturligt steg i utvecklingen för att kunna säkerställa att kunden erbjuds rätt kompetens i olika ärenden. Vad man vidare kan se, och som också är i enlighet med Furnhams konstaterande, är att i en tid där prestation och försäljning blir allt viktigare blir det också viktigare för personalen att ansvara för sin egen utveckling och inläring för att kunna nå upp till de mål som fastställs. Vi tror att det som är av vikt för att man ska acceptera en sådan situation och känna sig bekväm i den, är att man har en djupare förståelse för varför detta är nödvändigt, att man känner ett starkt engagemang för organisationen och hur den presterar samt att man har förståelse för vad det egna arbetet bidrar till i ett större perspektiv. Denna förändring har som vi sett påverkat medarbetarna på ett eller annat sätt. Vad man kan konstatera är att det verkar vara något av en generationsfråga, har man jobbat i banken en längre tid och är ovan vid detta sätt att jobba har man också svårare att anpassa sitt arbetssätt. Någonstans verkar det också som att den yngre generationen känner sig mer sporrade av de mål som är uppsatta och den belöning som är kopplad till den. På vissa håll upplevs det som mycket stressande att hela tiden behöva bevisa sin kompetens och utöka sin kunskap. Att olika individer reagerar olika på dessa förhållanden är något vi tror man måste räkna med, vad som då är viktigt är att man har planer för hur man ska tackla de problem som i sådana fall kan uppkomma. Ytterligare problem med utvecklingen mot mer säljriktade roller är den risk som många upplever kan uppstå med att försäljningsrollen krockar med rollen som rådgivare. Ju mer fokus på försäljning och prestationer i de belöningsystem man har ju större risk för att denna gräns passeras. Vi tror att det ligger mycket i det som många av medarbetarna sa att det är viktigt att man känner sig trygg i sin roll och sätter kundens behov först. Samtidigt är det mest de äldre medarbetarna som upplever försäljningsmålen som stressande varför denna trygghet kanske inte ändå räcker ända fram. Detta blir också ett problem för organisationen i form av ett hinder vid utformandet av belöningsystem som ska främja försäljningen. Ett helt individanpassat system som rena försäljningsorganisationer använder sig av är till exempel helt uteslutet. Ett allt för stort fokus och för högt tryck mot försäljningen tror vi i framtiden kommer att innebära att medarbetarna protesterar då försäljningsmålen aldrig kan gå före den rådgivning kunden



Analys

förväntar sig. Man kan alltså inte påverka sin försäljning i den utsträckning som skulle behövas för att knyta större belöningar till dessa mål. Många medarbetare som jobbat i banken en längre tid och som besitter unik kompetens har svårt att se sig som säljare, större fokus mot detta skulle då riskera att man tappar de som verkligen brinner för kundmötet. Med detta som bakgrund tror vi att den nivå man nu ligger på med de försäljningsmål som ligger till grund för belöningar är ungefär så långt man kan komma för att positivt påverka motivationen till ökade prestationer vad gäller försäljning. Det verkar också vara viktigt i relationen till kunden att påvisa att man inte behöver sälja den introducerade produkten idag, utan att man ändå har samma lön.

Ytterligare förändringsarbete inom banken som tyder på en anpassning efter marknadens förhållanden är omorganiseringar, försök till att skapa effektivare teamwork och utvecklingen av chefsrollen till att bli mer coachinginriktad. Omorganiseringarna har i första hand lett fram till utformningen av de olika yrkesrollerna som nu följer samma struktur på bankens alla kontor. Yrkesrollerna fyller den funktionen att de enkelt visar på vad varje medarbetare har för uppgifter i banken samt att medarbetarna nu enklare kan se vad som förväntas av dem i form av de kunskapskrav som finns utsatta. Detta var något som alla som hade varit med om förändringen såg som något positivt och som gjorde att de kunde fokusera mer på en viss sorts arbete. En uppdelning av bankens personal i mer konkreta yrkesroller kan också ses som ett sätt att försöka skapa mer teamwork. Ett flertal personer innehar varje yrkesroll varför man kan tänka sig att problem och frågor som uppstår enklare löses inom gruppen. Trots att incitamentsprogrammet uppfattades som positivt för det gemensamma arbetet på kontoret leder den individuella mätningen i vissa fall till en stressad och pressad arbetssituation där det blir lätt att medarbetarna kör sitt eget race. Det visade sig också att mätningarna tenderar att leda till ett visst revirtänkande då man även jämförs gentemot kollegerna i den egna arbetsgruppen varför problem med att dela med sig av viss kunskap kan uppstå. Detta är ett stort problem som chefer måste uppmärksamma och visar återigen på hur farligt det kan vara att knyta allt för stora belöningar till prestationsmål. Man kanske ytterligare bör vinkla styrningen mot gruppbelöningar och se till att medarbetarna säkert förstår att prestationer som gynnar den egna statistiken inte är något värd om de inte också gynnar hela gruppen. Krav på att chefen ska agera mer som en coach än en administrativ chef är något som vi anser indirekt följer med utformningen av incitamentsprogrammet. Då en av grundtankarna med programmet är att få kontoret att arbeta tillsammans mot gemensamma mål har chefen en betydande roll i att samordna arbetet, styra det i rätt riktning och inte minst uppmuntra till ökad aktivitet. Detta är något som medarbetarna efterfrågade vad gällde incitamentsprogrammets betydelse. Man ansåg att man behövde mer och närmare coaching från cheferna för att systemet skulle få högsta möjliga effekt. Att säkerställa en öppenhet och diskussioner kring systemen för att sådana åsikter och tankar ska komma fram bör vara något



som man arbetar för. De som bäst kan utvärdera systemen är de som påverkas av dem varje dag. Det är inte bara struktur och arbetssätt som anpassats i banken till följd av marknadens förutsättningar, även styrningen i stort kan sägas ha genomgått stora förändringar. Handlingsplaner används i allt större utsträckning än förr där deadlines fastställs för uppsatta mål och individuell uppföljning säkerställer att man inte halkar efter rent försäljningsmässigt. Vi tror i likhet med kontorschefen på undersökningsenhet 1 att mål och uppföljning är något som man måste förlika sig med i dagens samhälle. Dock måste man ha förståelse för att olika individer känner olika inför att mätas och följas upp och är man inte van vid det sättet att arbeta bör man få det stöd och coachning som behövs från närmsta chef. Detta är något vi kommer komma tillbaka till längre fram i studien, vad man dock kan konstatera är att i enlighet med målsättningsteorin kan en allt för stor press mot mål som man inte anser sig kapabel att uppnå ge motsatt effekt och leda till att man inte ens känner lust till att försöka. Därför måste man alltså vara uppmärksam på olika medarbetares självförmåga då samma medel kan få olika konsekvenser för medarbetare med olika självförmåga.

5.2 Motivationsdrivande faktorer

Vad som bidrar till den enskildes motivation till att utföra arbetsuppgifter på en arbetsplats är en ständig diskussion bland forskare och det finns inget rätt eller fel svar. Vår studie visade att majoriteten ansåg att motivation är något som först och främst kommer inifrån, något man också kan förklara utifrån Maslows behovshierarki. De första behovstyperna i form av fysiologiska behov, trygghetsbehov och sociala behov måste först tillgodoses och vara uppfyllda för att kunna gå vidare till de andra typerna som är uppskattning och självförverkligande. De två sista typerna är då sådana behov som företag mer kan försöka påverka för att motivera de anställda där uppmuntran och visad uppskattning från chefen får anses grundläggande. Redan i de klassiska Hawthorne- studierna framkom liknande resultat där anställda särskilt uppskattade att företagsledningen intresserade sig för dem och deras arbetssituation. Detta är något som även kan tillämpas i den här studien då många av medarbetarna menade att uppskattning och uppmuntran motiverade och ökade trivseln men ansågs saknas. Önskemål fanns om förbättring från chefers sida, något vi anser vara oroväckande då detta är kända grundläggande faktorer.

Att hjälpa kunder med deras ekonomiska situation och skapa kundnöjdhet ansågs som den viktigaste drivfaktorn för samtliga anställda. Här kan man säga att Herzbergs motivationsfaktorer är tillämpbara då de syftar till villkor i arbetsuppgifter som gör det möjligt för individen att känna motivation till att utföra dem. Här ser vi dock en risk som man bör vara uppmärksam på om dagens fokus på försäljningsmål helt tar över fokuset från den hjälpande och rådgivande rollen



Analys

som medarbetarna verkar uppskatta mest. Många av medarbetarna delar denna uppfattning och det verkar ha att göra med att man inte ser sig själv som säljare och därför inte heller uppskattar att det primära fokuset ligger på den biten. Om arbetsuppgifterna ytterligare förändras finns därmed risk för att motivationen hos medarbetarna inte blir lika stark. En annan faktor som ansågs mycket viktig var att känna sig nöjd och trivas med sin arbetsmiljö, detta överensstämmer med Herzbergs hygienfaktorer som bör vara uppfyllda för att man inte ska vantrivas på jobbet. Genom att Swedbank verkar påverka både inre motivationsfaktorer och yttre hygienfaktorer har man i enlighet med vad Samuelsson (2004) konstaterar, en bra grund till att uppfylla de behov som är viktiga för att individen överhuvudtaget ska kunna känna sig motiverad.

Den forskning som mynnat ut i vad man kallar målsättningsteorin och som visar på att mer konkreta mål ofta leder till att prestationen blir bättre skulle kunna användas för att styrka att den styrning som Swedbank utvecklat mycket väl kan leda till högre motivationskraft eftersom denna kraft verkar komma från intentionen att arbeta mot bestämda mål. Principen om att specifika mål leder till bättre prestation än generella mål kan ställas mot det faktum att incitamentsprogrammets mål av vissa upplevs som något flummiga, för kopparmyntet är detta något som alla påpekar. Med detta som bakgrund kan man förstå att inte alla medarbetare upplever att dessa system påverkar motivationen i det dagliga arbetet, denna diskussion är dock något vi kommer tillbaka till längre fram i analysen. Ett annat viktigt konstaterande som görs i målsättningsteorin är att feedback ger en större prestation än avsaknaden av den. Även Anthony och Govindarajan (2003) konstaterar att medarbetare som erhåller feedback eller rapporter som visar på deras prestationer i högre grad känner sig motiverade till sina arbetsuppgifter. Vidare menar de att utan sådan feedback har man svårt att värdera sin egen insats samt att se vad som fattas för att uppnå sina mål. Incitamenten blir också mindre effektiva ju längre tid det går emellan prestation och feedback. Både vad gäller de uppsatta mål som ligger till grund för den individuella lönesättningen och incitamentsprogrammet finns möjlighet till daglig feedback på den egna prestationen. Dock verkar det inte som att alla uppfattar detta som motivationsdrivande utan kan snarare ses som pressande och stressande. Vid deltagande i målsättningsprocessen tenderar graden av acceptans för de mål som sätts upp att öka. Detta är något som skulle kunna vara en nackdel i Swedbanks alla delar av belöningssystemet eftersom medarbetarna uppfattar det som att målen kommer uppifrån och inte diskuteras fram tillsammans med dem. Anthony och Govindarajan (2003) talar vidare om att målförpliktelse och självförmåga är två viktiga faktorer att ta hänsyn till när styrning för att öka motivationen utformas. Bland respondenterna i studien kunde man tydligt urskilja att de yngre medarbetarna i något större utsträckning kan sägas ha en högre självförmåga än de äldre. Denna uppfattning grundar sig i att de yngre medarbetarna i högre grad verkar anstränga sig för att klara uppgifterna till skillnad från de äldre som lättare



tenderar att ge upp när uppsatta mål ska nås. Anledningen till detta kan alltså vara att man på grund av lägre självförmåga inte tror sig klara den ansträngning som krävs eller helt enkelt inte har lust att lägga ner den extra energin. Detta ser vi som ytterligare bevis på att motivationsfaktorer är individuella och har först och främst med personen själv att göra. För att skapa motivation behöver därför hänsyn tas till varje individ och dennes självförmåga. Vad gäller målförpliktelse upplever vi att det snarare handlar om hur medarbetaren identifierar sig med företagets mål och visioner än om åldersfaktorn. Känner man att man köper vad organisationen står för och känner mycket för det arbetssätt som premieras tror vi också att man känner sig förpliktad att följa de uppsatta målen och att man inte förändrar eller överger dem.

Utveckling var något som främst de yngre medarbetarna uppskattade och som också inverkade positivt på motivationen. Dock framkom en skillnad mellan undersökningsenheterna vad gäller vilket stöd man får från chefen och hur bra denne är på att koordinera sin personal genom att se till varje individs potentiella utveckling. Eftersom medarbetare på båda undersökningsenheterna menade att möjligheten till att få prova något nytt var ett sätt för arbetsgivaren att visa uppskattning tror vi att detta är något man som chef måste tänka på. Att inte bara ta hänsyn till det egna kontorets bästa utan att istället ta på sig koncernhatten i de lägen man uppmärksammar en medarbetare med potential till arbete utanför lokalkontoret. Vi tror också att den närmsta chefens stöd i ens utveckling påverkar huruvida man känner sig motiverad till att stanna inom företaget men att utvecklingsmöjligheterna först och främst bör vara synliga utanför företaget för att locka ny och drivande arbetskraft. Detta framgår tydligt genom att en av medarbetarna på undersökningsenhet 2 uppgav utvecklingsmöjligheterna som en av de främsta orsakerna till att hon valde banken som första arbetsplats.

5.2 Utformning och val av belöningsystem

Man kan säga att Swedbanks belöningsystem innefattar tre separata och oberoende delar i form av den individuella lönesättningen, incitamentsprogrammet och kopparmyntet.

5.2.1 Analys med system- och situationssynsättet

En analys av dessa med hjälp av system- och situationssynsättets förklaringsnivåer, kan enligt Arvidsson (2005) ge en helhetsbild på belöningsystemet samt se på hur det är anpassat till en viss situation.

På individnivå utgör lönen grunden för belöningar. Det som gör att man får anse Swedbanks lönesättning som en form av belöning är att den sker individuellt och baseras på faktorer som



Analys

prestation, kunskapsnivå och personlighet. Att man valt att använda sig av individuell lönesättning ser vi som att man starkare vill knyta an varje individs lönenivå till just dessa faktorer och därigenom öka incitamenten till att anstränga sig lite extra. Vad som verkade viktigt för medarbetarna var att man kunde känna att man hade chans till att påverka lönen och att man fick betalt för det jobb man lade ned. Att lönesamtalet uppfattades som det tillfälle där man kunde få uppskattning för sina prestationer och chans till att premieras för sitt arbete, visar tydligt på hur viktig den individuella lönesättningen är för medarbetarnas erkänsla av det egna arbetets betydelse. Vad som framkommer är dock att systemet inte riktigt uppfattas som rättvist. Det uppfattas inte heller bygga på alla de parametrar som det sägs bygga på utan man menar att det är försäljningsstatistiken som till stor del avgör. Detta anser vi vara ett stort problem då påverkbarheten är grundläggande för effekterna av alla typer av belöningsystem. Om grunderna för lönesättningen sägs vara både prestation, kunskapsnivå och personlighet men egentligen endast bygger på prestation finns risk att medarbetarna känner att utfallet inte går att påverka fullt ut och därför heller inte känner sig motiverade till att utveckla vissa färdigheter som är viktiga för organisationen. Det kan också vara farligt att missa att premiera en person utifrån unik kunskap och personlighet bara för att försäljningsstatistiken är något sämre. Vid ett gap mellan vad som sägs ligga till grund för lönesättningen och vad som egentligen gör det skapas bara onödig irritation, något man genom en ökad tydlighet enkelt skulle kunna motverka. För att den individuella lönesättningen i högre grad ska påverka prestationer efterfrågades ett större spelrum för löneutveckling. Lönenivån i banken uppfattas, speciellt av de yngre medarbetarna, som låg varför man i större utsträckning ville kunna påverka sin lön utefter den prestation man utförde. De argument som personalchefen för västra regionen förde om att lönenivån inte var speciellt låg om man räknade in alla de övriga förmåner personalen hade, kräver att alla uppfattar dessa förmåner som betydelsefulla. Detta var dock inte fallet, varför man kanske bör vara uppmärksam på de åsikter om lönenivån som finns bland de anställda. Inte minst kan detta vara ett sätt att hålla sig uppdaterade för att inte riskera förlora attraktionskraften till banken från potentiell framtida arbetskraft. Å andra sidan kan man se det som att man på ett mer tillförlitligt sätt kan garantera att man får in rätt sorts människor till banken som är drivna av arbetsuppgifterna och inte lönen.

Om man sedan tittar på belöningsystemet på gruppnivå, har man alltså valt att utforma incitamentsprogrammet för att motivera yrkesgrupperna på kontoret att utföra prestationer som både gynnar dem själva och organisationen. Genom att de prioriterade målen fastställs och följs upp genom styrkort blir målen tydliga och enkla att kommunicera samt att det är enkelt att se vad varje individ bidragit med. Detta är precis de motivationsfaktorer som Robertson (2006) pratar om och som är av yttersta vikt för att ett team ska fungera som allra bäst. Styrkortet innehåller



Analys

också de data som förutsätts för att kunna ge den feedback på gruppen och individens prestationer som är nödvändiga. Belöningar i form av utdelningar ur incitamentsprogrammet kan därför i enlighet med Arvidsson (2005) sägas basera på hela organisationens utveckling då målen är härledda ur organisationens strategier. Från medarbetarnas håll uppfattades incitamentsprogrammet som något som man i ganska stor utsträckning kunde påverka som individ och motiverade därför till högre prestationer i det dagliga arbetet. Som vi varit inne på tidigare verkar det som att incitamentsprogrammet i högre grad motiverar de yngre medarbetarna än de äldre. Mycket verkar ha att göra med att man som yngre känner sig mer tävlingsinriktad och att man är mer motiverad till högre prestationer då man vill framåt i karriären. Dock verkade inställningen till programmet även skilja sig åt mellan de två undersökningsenheterna. Detta framkom inte minst genom att man på den första menade att man skulle ta hänsyn till förmånen när man övervägde att byta jobb. Vi har svårt att se varför denna skillnad föreligger men det kan ha att göra med hur mycket fokus chefen på de olika undersökningsenheterna lägger på prat och arbete kring de uppsatta målen som ligger till grund för belöningen. Sen kan det givetvis ha med pengafrågan att göra. Någon kanske känner sig väldigt motiverad till ett hårdare arbete på grund av chansen till den extra månadslönen medan någon annan inte gör det. Å andra sidan kan det vara så att man jobbar lika hårt för att uppnå utsatta mål vare sig en belöning är knuten till resultatet eller inte och då handlar det mer om individens inställning till själva arbetet än inställningen till pengars betydelse.

Om en avsättning till resultatandelsstiftelsen Kopparmyntet blir aktuell eller inte, beror på hela organisationens prestationer i förhållande till andra banker. Att detta inte är något som nämnvärt påverkar den enskilda individens motivation i det dagliga arbetet har tydligt framgått i intervjuerna och beror främst på att man har svårt att se sin egen betydelse i det. Dock är det ändå ett uppskattat sätt för organisationen att markera att varje individ har en del i företagets resultat och därför möjlighet till en liten andel av det. Det positiva med just detta system och som gör att det är ett bra komplement till de två övriga är att medarbetarna uppfattar den långsiktighet som finns i det som något positivt. Att pengarna placeras i en stiftelse istället för på lönekontot är en viktig förmån som många väljer att se som sitt pensionssparande. Det som är negativt med systemet är den kritik som riktas mot de jämförelseparametrar som ligger till grund för utfallet. Vi kan förstå om dessa ifrågasätts när banken gör ett rekordår men detta ändå inte räcker för en utdelning till stiftelsen. Att man i efterhand sedan väljer att ge ut en gratifikation visar också tydligt på att ledningen är medvetna om systemets tillkortakommanden varför trovärdigheten för det också minskar. Den ilska och frustration som skapades på grund av att utdelningen uteblev efter rekordåret kan bero på att medarbetarna såg en utdelning som en rättighet. Enligt Wilson (2003) är detta en följd av ett vagt samband mellan resultat och belöning.



Enligt situationssynsättet är det svårt att finna en belöningsmodell som passar alla, att Swedbanks belöningsystem är utformat för att motivera på både individ-, grupp-, och företagsnivå tycker vi tyder på en god insikt i denna problematik och ett bra sätt att komma åt alla företagsnivåer. Dock måste man vara medveten om att situationen på marknaden och i andra externa förhållanden hela tiden måste analyseras för att inte riskera hamna i en situation där belöningsystemets delar inte längre verkar motiverande i just den specifika situation som företaget befinner sig i.

5.2.2 Analys med effektsynsättet

Med hjälp av detta synsätt kan man analysera effekterna av och funktionaliteten hos olika belöningsformer och system. I denna studie är detta av yttersta vikt för att urskilja styrningens effekter och hur den uppfattas av medarbetarna.

Ett grundläggande syfte med belöningsystemet är önskvärdt beteende. För att nå de mål som sätts upp och som sedan ligger till grund för belöningen, krävs ett visst beteende hos den individ eller grupp som ska uppnå målet. Detta beteende som önskas kan därför ses som ett delsyfte till det som ändå får ses som det övergripande syftet; måluppfyllelsen. I alla delar av Swedbanks belöningsystem kan man se att ett visst beteende önskas. Många av de prioriterade målen handlar om försäljning varför det är tydligt att det är ett proaktivt och affärsmässigt beteende som önskas. De individer eller grupper som har utvecklat detta beteende får då i sin tur lättare att uppnå målen och ta del av belöningen. Ett annat tydligt syfte är att se till att alla delar av organisationen arbetar åt samma håll. Inte minst incitamentsprogrammet med fokus på kontorsnivå visar på att en tydlig gemensam riktning är av yttersta vikt. Genom de mål som prioriteras och kommuniceras ut i organisationen med hjälp av incitamentsprogrammet skapas också en viss anda och företagskultur, viktigt är då att medarbetarna förstår argumenten bakom målen och den framtida inriktningen för att riktigt vilja anamma den nya kulturen.

De mått som ligger till grund för belöningen måste också vara påverkbara för varje nivå de riktar sig mot. Vid en individuell lönesättning bör medarbetarna alltså känna att argumenten för en viss lönenivå bygger på prestationer och förhållningssätt som de själva kan påverka. I incitamentsprogrammet beror den årsvisa utdelningen på prestationer på flera nivåer. Bra prestationer på kontorsnivå ligger givetvis till grund för att prestationerna på de två högre nivåerna ska bli goda, men uppfattas ändå av personalen som att de är svåra att påverka. Vad gäller kopparmyntet är det ändå tydligare att grunden till belöningen inte i så stor utsträckning går att påverka varför påverkan på motivationen följaktligen uppfattas som mycket svag.



Analys

En djupare analys av former på belöningsystem kommer inte att göras i detta avsnitt då vi anser att detta redan gått igenom vid analysen med hjälp av system- och situationssynsättet, se sidan 36ff.

Medarbetare på kontorsnivå påverkas av alla delar i Swedbanks belöningsystem. Att grunderna för belöningarna i de olika systemen är rättvisa och legitima är enligt effektsynsättet av stor betydelse. Vid utdelning från incitamentsprogrammet och kopparmyntet är detta inte något problem då alla medarbetare har lika stor chans till utdelning. Beloppet som en utdelning ur incitamentsprogrammet ger medarbetaren rätt till, bygger på varje enskild medarbetares lön varför alla inte får ta del av samma summa. Detta anser vi ändå vara rättvist då lönenivån ska avspegla den prestation och kunskap som personen bidrar med. Om så är fallet eller ej kommer vi inte vidare fördjupa oss i då denna fråga redan lyfts tidigare i detta kapitel. Som vi tidigare varit inne på är kommunikationen kring systemen väldigt viktigt. Förstår man inte grunderna eller de mål man arbetar mot kommer man heller inte känna att systemen påverka ens arbete.



6 Slutsatser

6.1 Besvarande av frågeställning

Ambitionen med den här studien har varit att ta reda på hur en förändrad ekonomistyrning uppfattas av de medarbetare som utsätts för den och om den fyller sitt syfte att motivera och skapa måluppfyllelse i de nya arbetsförhållanden och arbetsformer som skapats.

Genom en ny styrning som är bättre anpassad efter marknadens nya förhållanden har det också blivit viktigare för personalen att ansvara för sin egen utveckling och inläring. Styrningen verkar i större utsträckning än tidigare vara inriktad mot försäljningsmål där individuell mätning och uppföljning är en viktig del i att se till att dessa mål uppnås. Hur man känner inför situationen verkar vara beroende av hur väl man känner att man kan identifiera sig med detta nya sätt att arbeta och hur väl man förstår varför det är en nödvändig utveckling ur företagets synvinkel. Viktigt är också att man har en förståelse för vad det egna arbetet bidrar med i ett större perspektiv. Vad som ytterligare kan konstateras är att det verkar vara något av en generationsfråga, de som jobbat under en längre tid och varit med under hela förändringsarbetet till det nya sättet att arbeta och styras på, har också lite svårare att förlika sig med situationen och anpassa sitt arbetssätt. Det är också tydligt att det bland de äldre kan upplevas som mycket stressande att hela tiden behöva bevisa sin kompetens och utöka sin kunskap. De yngre medarbetarna däremot verkar i högre utsträckning känna sig sporrade av att jobba mot uppsatta mål och också av den belöning som därtill är kopplad. Vad som är viktigt när olika individer reagerar olika på samma sätt att styras är att man har planer för hur man ska tackla de problem som kan uppkomma, uppmärksammas bör också att olika individer kräver olika grad av coachning från närmaste chef. Att individuella mätningarna i allt för hög utsträckning kan leda till ett visst revirtänkande visar på att det kan vara farligt att knyta allt för stora belöningar till prestationsmätt. Speciellt finns denna risk när prestationerna jämförs mellan medarbetare i en grupp som även gemensamt förväntas hjälpas åt och arbeta mot samma mål.

Vad gäller hur medarbetare ser på motivation och om företag lyckats skapa detta genom den styrning man utvecklat, kan man börja med att konstatera att motivation först och främst är något som uppfattas komma inifrån individen själv. Den viktigaste drivfaktorn i det dagliga arbetet verkar vidare vara tillfredsställelsen av att hjälpa kunder utifrån deras specifika situation och skapa kundnöjdhet. Den dagliga feedback som individuella mätningar möjliggör och som är en grundläggande faktor för att ett belöningssystem ska fungera, uppfattas inte alltid som motivationsdrivande utan ses snarare som något pressande och stressande. Detta anser vi vara tecken på en viss ovilja till att bli styrd genom mätningar på prestation. Det ska också sägas att det även här tenderar att bero en del på medarbetarnas ålder och syn på sin egen förmåga. Yngre



Slutsatser

medarbetare tenderar att anstränga sig i högre utsträckning för att nå uppsatta mål och prestera bra medan äldre lättare känner sig allt för pressade och risken finns därför att de lättare ger upp eller försöker sänka målen.

Viktigt för medarbetare i olika delar av ett belöningsystem är att man kan påverka utfallet samt uppskatta det egna arbetets betydelse för att belöningen ska falla ut. Fattas detta i de system som företaget använder sig av kommer också systemens betydelse för motivationen att minska. Som vi varit inne på tidigare verkar det också som systemens effekt på motivationen är högre bland de yngre medarbetarna som vill framåt i karriären och därför känner sig mer tävlingsinriktade och mer motiverade till högre prestationer.

Avslutningsvis tror vi att motivationen hos medarbetare i väldigt liten utsträckning påverkas av belöningsystem utan uppstår snarare genom att man uppskattar ett visst arbetssätt och att man tror på organisationens värdegrunder. Den viktigaste feedbacken på det egna arbetets betydelse verkar inte vara den som systemen tillhandahåller utan snarare den uppskattning och uppmuntran som kommer från kunder och närmaste chef. Vad systemen kan bidra med är att se till att alla arbetar i samma riktning och mot samma mål genom en ökad kommunikation av organisationens vision och mission. Systemen kan också vara värdefulla i att skapa en önskad anda och företagskultur inom organisationen vilket på sikt förmodligen leder till att medarbetare anammar det nya tänk och arbetssätt som önskas.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har vi uppmärksammat en del intressanta vinklingar på vår studie och vårt valda ämne. Det här har mynnat ut i följande förslag på fortsatt forskning:

- En studie där tjänsteföretag med olika inriktning på verksamheten jämförs vad gäller skillnader i hur styrningen anpassats efter nya marknadsförutsättningar. Även intressant att se på hur medarbetarna uppfattar de olika sätten att styras på.
- En studie där fokus ligger på ledarskapets betydelse i tider med drastiska förändringar i arbetssätt och styrmedel.



7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten : val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Management control systems* (11. ed.). Boston, Mass.: McGraw Hill.
- Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem : två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).
- Bell, J., & Nilsson, B. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik* (4., uppdaterade uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, C. (2001). *Work motivation : studies of its determinants outcomes*. Stockholm: Economic Research Institute Stockholm School of Economics (Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk.) (EFI).
- Bowey, A. (2005). Motivation: the art of putting theory into practice. *European Business Forum*(20), 17-20.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work : the individual in the organization* (2. ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2., rev. och utök. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., & Sandin, G. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar* (2., rev. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting* (3. ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A., & Larson, P. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kerr, J., & Slocum Jr, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-138.
- Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.



- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3., uppdaterade uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Robertson, J. (2006). Team motivation must still recognise individuals. *Employee Benefits*, 10-11.
- Samuelson, L. A. (2004). *Controllerhandboken* (8., rev. utg. ed.). Stockholm: Teknikföretagen : Industrilitteratur.
- Sverige. Konkurrensverket. (1999). Konkurrensen på bankmarknaden : betalningsförmedling och villkor för nya aktörer. *Konkurrensverkets rapportserie, 1999:2*, 180.
- Wilson, T. B. (2003). *Innovative reward systems for the changing workplace* (2. ed.). New York: McGraw-Hill.

7.3 Muntliga källor

Undersökningsenhet 1

- Inledande intervju med Kontorschef (2007-04-20) 1 timme, 30 minuter
- Huvudintervju med medarbetare X (2007-05-03) 35 minuter
- Huvudintervju med medarbetare X (2007-05-03) 45 minuter
- Huvudintervju med medarbetare X (2007-05-03) 30 minuter
- Huvudintervju med medarbetare X (2007-05-03) 40 minuter
- Huvudintervju med medarbetare X (2007-05-03) 30 minuter

Undersökningsenhet 2

- Huvudintervju med medarbetare X (2007-05-08) 40 minuter
- Huvudintervju med medarbetare X (2007-05-08) 30 minuter
- Huvudintervju med medarbetare X (2007-05-08) 30 minuter

Västra Regionens huvudkontor

- Intervju med Personalchef (2007-05-15) 40 minuter
- Intervju med Regioncontroller (2007-05-15) 30 minuter

7.2 Elektroniska källor

- Swedbanks Årsredovisning 2006 (www.swedbank.se)



Bilaga 1

Frågemall/intervjuguide

- Bakgrund
- Syn på belöningssystem/incitamentsprogram. Funktion, påverkan på arbetsinsats, önskemål om förbättringar
- Motivation i det dagliga arbetet. Behövliga förbättringar för ökad motivation
- Syn på individuell mätning/uppföljning
- För- och nackdelar att jobba i företaget, trivselfaktorer
- Lönens betydelse
- Avvägningen mellan rådgivning och försäljning
- Krav på yrkesrollen kontra erhållen uppskattning/belöning. Koppling mellan krav och belöning.
- Företagskulturens påverkan på trivsel.