

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Curt Scheutz
Vårterminen 2007

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

*Är Handelsbankens belöningsystem
Oktogonen en motivations och
effektivitetshöjande strategi?*

Författare:

Emelie Jonsson Östhem 831231-0108

SAMMANFATTNING

<i>Uppsatsens titel</i>	Är Handelsbankens belöningsystem Oktogonen en motivations och effektivitetshöjande strategi?
<i>Seminarie datum</i>	2007-05-21
<i>Ämne/kurs</i>	Företagsekonomi; Kandidatuppsats 10 poäng.
<i>Författare</i>	Emelie Jonsson Östhem
<i>Handledare</i>	Curt Scheutz
<i>Företag</i>	Handelsbanken
<i>Nyckelord</i>	Handelsbanken, motivation, personal.
<i>Syfte</i>	Syftet med denna uppsats är att analysera hur Handelsbankens personal uppfattar företagets nuvarande belöningsystem, Oktogonen. Skiljer sig de anställdas uppfattning om Oktogonen något från ledningens? Påverkas de anställda av företagets mål i sitt dagliga arbete?
<i>Metod</i>	Grunden för uppsatsen har skapats av både primära och sekundära källor. Enkäter har lämnats ut för att få svar på problemställningarna. Denna empiri kompletteras av utvalda teorier och mynnar därefter ut i en analys och ett resultat.
<i>Slutsats</i>	Min slutsats är att de anställda och ledningen är samstämmiga gällande Handelsbankens belöningsystem Oktogon. Båda parter ser systemet som en positiv motivationsfaktor i organisationen, men dock påverkas de anställda i liten grad av Oktogonen i sitt dagliga arbete och jag kan därför ej styrka påståendet om att Oktogonen skulle ha en effektivitetshöjande effekt på de anställda.

ABSTRACT

<i>Titel</i>	Is Handelsbankens bonussystem Okotgonen an effective strategy?
<i>Author</i>	Emelie Jonsson Östhem
<i>Advisor</i>	Curt Scheutz
<i>Course</i>	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
<i>Date</i>	2007-05-21
<i>Keywords</i>	Handelsbanken, motivation, employees vs manager.
<i>Methodology</i>	The foundation to my essay has been created using both primary and secondary data. Inquiries have been handed out to Handelsbanken. This data is completed with appropriate theories and ends in an analysis and finally a result and suggestion to continuing studies.
<i>Conclusions</i>	My conclusion is that the employees and the management has the same opinion on the bonussystem Oktogon. Both parts sees the system as a motivation factor in the organization. But still not enough effect on the employees to call it an effective strategy.

Södertörns Högskola 2007-06-01

Jag vill framföra ett stort tack till alla er som hjälpt mig på vägen med denna uppsats. Framför allt vill jag tacka Handelsbanken för ovärderlig hjälp med information och deltagande i enkät undersökningen. Jag vill även tacka nära och kära som ställt upp på allt från korrekturläsning till teknisk hjälp.

Emelie Jonsson Östhem

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	7
1.1	Problembakgrund.....	8
1.2	Problemformulering.....	8
1.3	Syfte.....	9
1.4	Begreppsdefinition.....	9
1.5	Disposition.....	9
2	METOD	10
2.1	Val av metod/ Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	10
2.2	Angreppssätt/ Induktiv eller deduktiv metod.....	10
2.3	Undersökningstyp.....	11
2.4	Normativ eller deskriptiv metod.....	11
2.5	Fallstudiemetod.....	11
2.6	Arbetsprocess.....	12
2.7	Primärdata.....	12
2.8	Sekundärdata.....	12
2.9	Tillförlitlighet och giltighet.....	13
3.0	Kritik.....	13
3	TEORI	14
3.1	Motivation och belöning.....	14
3.2	Förväntningsteori.....	14
3.3	Förstärkningsteori.....	16
3.4	Jämviktsteori.....	16
3.5	Maslows behovstrappa.....	16
3.6	Herzbergs tvåfaktor teori.....	17
3.7	Motivation, uppskattning/tillfredsställelse och belöning.....	19
3.8	Motivation och belöning.....	20
3.9	Operant approach.....	20
3.10	Empowerment.....	21
3.11	Uppskattning/tillfredsställelse.....	22
3.12	Definitions av belöning.....	22
3.13	Syfte med belöning.....	22
3.14	Ekonomiska teorier för belöningsystem.....	23
3.15	Hur ska den anställda belönas.....	23
3.16	Olika typer av belöning.....	24
3.17	Hur erhålls belöningen.....	24
3.18	Tidpunkt för belöningen.....	24
3.19	Teori sammanfattning.....	25

4 EMPIRI	27
4.1 Handelsbankens historia.....	27
4.2 Handelsbanken idag.....	27
4.3 Oktogonen.....	30
4.4 Oktogonens historia.....	30
5 RESULTAT	31
6 ANALYS	33
7 SLUTORD	35
8 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	36
9 KÄLLOR	37
9.1 Tryckta källor.....	37
9.2 Elektroniska källor.....	37
10 BILAGOR	38
10.1 Försättsblad till enkätundersökningarna.....	38
10.2 Enkätundersökningen för de kontorsanställda.....	39
10.3 Enkätundersökning för kontorscheferna.....	40
10.4 Redovisning av diagram från enkät undersökningarna.....	41

1. INLEDNING

Detta kapitel innehåller bakgrunden till undersökningen, problemformuleringen samt syfte och avgränsningar. Denna redogörelse visas här för att läsaren på ett tidigt stadium ska kunna sätta sig in i författarens tankesätt.

Förutsättningar förändras och med nya tekniker och kommunikationsmöjligheter blir länder på flera olika plan mer sammanflätade och interberoende av varandra. Att världen så att säga krymper innebär en annan marknadssituation där effektivisering och kostnadsbesparingar är några av nyckelorden. I nutid ser företagen sina anställda som de som skapar affärsmöjligheter och att det är kompetensen hos dessa som avgör hur det kommer att gå för organisationen i helhet. Ledare försöker hitta sätt att påverka sina anställdas beteende.

Den lön som delas ut till de anställda för utfört arbete är förväntad och anses därmed ej skapa motivation. Det är dock belöningen därutöver som kan öka de anställdas prestationer. När goda arbetsinsatser belönas sporrar medarbetaren till att utföra ett ännu bättre arbete. En av förutsättningar till att skapa en motiverad och effektiv personal är att ha ett bra och väl fungerande belöningsystem. För att nå dit bör ledningen tar reda på vilken den önskade prestationen är och vad belöningen är för denna¹.

Idag tillämpar nästintill alla företag olika typer av belöningsystem för att driva företaget till nya framgångar samt att engagera medarbetarna till att uppnå företagets mål och vision. Men hur ser verkligheten ut för dem anställda, delar de samma uppfattning som arbetsledarna om att ett bra bonussystem är effektivitetshöjande?

¹ Nybratt,E. Pettersson, S. 2003

1.1. Problembakgrund

Så som marknaden ser ut idag med allt mer homogena företag, produkter och tjänster är bra och kompetent personal nyckelordet om man vill differentiera sig. Bankerna har likartade förhållanden och erbjuder näst intill identiska tjänster till kunderna. Därför har bankerna satsat allt mer på sin personal.

Handelsbanken var först ut med att skapa ett vinstandelssystem för sin personal.

Belöningssystemet heter Oktogonen. De pengar som avsätts till Oktogonen placeras främst i Handelsbankens aktier². Detta är för att skapa delägarintresse hos de anställda och att de därmed förväntas bli mer motiverade av att driva banken till bättre resultat samt att lojaliteten till banken stärks.

Problemet uppstår då människor uppfattar symboliska och materiella belöningar olika.

Diskussionen handlar därmed om vad som motiverar medarbetarna att arbeta. Hur starkt är sambandet mellan motivation och bonus/ förmånssystem för de anställda? Och hur väl känner ledningen till detta samband?

1.2 Problemformulering

I vilken omfattning påverkar företagets mål de anställda i det dagliga arbetet.?

Finns det en samstämmelse mellan ledningen och medarbetaren i huruvida den anställda kan påverka sin belöning genom egna prestationer.

Är belöningssystemet, Oktogonen en motivations och effektivitetshöjande strategi?

² www.handelsbanken.se

1.3 Syftet

Syftet med denna uppsats är att analysera hur Handelsbankens personal uppfattar företagets nuvarande belöningsystem, Oktogonen. Skiljer sig de anställdas uppfattning om Oktogonen något från ledningens? Påverkas de anställda av företagets mål i sitt dagliga arbete?

1.4 Begreppsdefinition

Motivation: *En inre psykologiskprocess i individen som skapar en drivkraft som får honom att handla, som ger handlingen en inriktning och upprätthåller och förstärker handlingen.*

Belöning: *pengar eller utmärkelse som utdelas som ersättning vanligtvis som tecken på uppskattning av prestation*

Belöningsystem: *De ersättningar och incitament som erbjuds från ledningen till de anställda inom företaget för utförd prestation.*

1.5 Disposition

Kapitel 1: Inledning

Bakgrunden och det valda forskningsområdet till uppsatsen beskrivs. Därefter följer problemdiskussion, problemformulering och syfte.

Kapitel 2: Metod

Beskrivning av den metod som har valts för att genomföra studien samt hur informationssamlingen har genomförts. I samband med detta förs även en diskussion kring val av metod och ett resonemang om uppsatsens trovärdighet.

Kapitel 3: Teori

I detta kapitel behandlas den litteratur som är aktuell för uppsatsen. Litteraturen skall skapa en förståelse och djupare kunskap om det beskrivna problemområdet.

Kapitel 4: Empiri

Här redovisas den data som har insamlats från verkligheten genom intervjuerna.

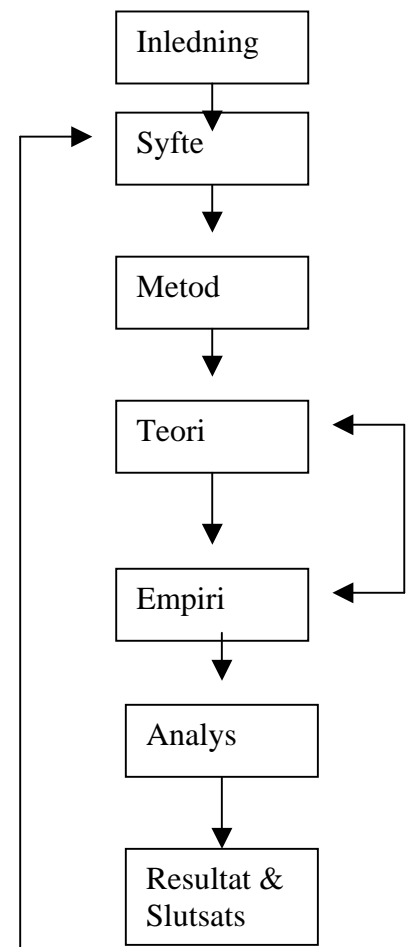
Kapitel 5: Analys

Analysering av den insamlade empirin samt gör en koppling till de teorier som finns. Utifrån detta besvaras sedan problemformuleringarna.

Kapitel 6: Resultat & Slutsats

Här redogörs de slutsatser som går att dras från uppsatsen.

I det avslutande kapitlet kommer även mina egna reflektioner över studien redovisas samt förslag på framtida forskning.



Källa: Egen gjord bild

2. METOD

I metodavsnittet presenterar författaren sitt val av metoder samt en motivering till varför detta tillvägagångssätt har valts. En presentation av utformningen och utförandet av enkäter samt hur urvalsprocessen av respondenter har skett.

2.1 Val av metod/ Kvalitativ eller kvantitativ metod

Bäst lämpad för insamling och bearbetning av data till denna uppsats anser jag vara den kvalitativa metoden. Detta ger mig och läsaren en djupare kunskap i problemområdet. En svaghet med en kvalitativansats är att metoden kanske inte blir representativ och det går då ej att göra några generella och allmängiltiga slutsatser³. Dock används den kvantitativa metoden då sammanställningen av min empiriska undersökning är av statistik karaktär. När datainsamling sker med hjälp av den kvantitativa metoden möjliggör det att informationen i ett senare skede kan generaliseras. En nackdel med denna metod är dock att forskaren ej har någon garanti för att den information som samlats in är relevant för den frågeställning som valts⁴. Det har tidigare hävdats att kvalitativa och kvantitativa ansatser stod i klar kontrast till varandra. Idag har dock den uppfattningen ändrats och ansatserna kan till fördel kombineras.

2.2 Angreppssätt/ Induktiv eller deduktiv metod

I början av uppsatsen använde jag mig av den deduktiva metoden för att få idéer till uppsatsens problemformulering och syfte. Den deduktiva metoden syftar till att förklara eller förutsäga framtiden. I detta synsätt dras slutsatser om det enskilda företaget utifrån allmänna principer och befintliga teorier⁵. Den resterande delen av arbetet har utgått ifrån den induktiva metoden. Det induktiva tillvägagångssättet utgår från empiri och syftar till att skapa nya teorier eller ny kunskap⁶. Att jag i slut skedet använde mig av den induktiva metoden kan motiveras med att jag vill undersöka eventuella samband och brister utifrån det empiriska resultatet.

³ Bell. Introduktion till forskningsmetodik.

⁴ Holme. Forskningsmetodik. 1997.

⁵ Artsberg. Redovisningsteori:- policy och praxis, 2005.

⁶ Ibid

2.3 Undersökningstyp

Undersökningar kan delas upp i två huvudtyper – totalundersökningar och urvalsundersökningar. Totalundersökningen innebär att man undersöker en hel population. Då det inte finns möjlighet till det görs en så kallad urvalsundersökning⁷. Den sist nämnda blir den undersökningstyp som jag ämnar att använda i detta arbete.

2.4 Normativ eller deskriptiv metod

Målet har varit att integrera teori och empiri, detta innebär i verkligheten att en avledning görs från det generella till det konkreta⁸. Jag har utgått från de teoretiska generella påståendena och sedan testat de med den empiriska datan.

2.5 Fallstudiemetod

Denna uppsats är en fallstudie. Uppsatsen uppfyller de kriterier för vad en fallstudie kan kännetecknas vid, nämligen en avgränsning av vad som ingår i fallet samt en ingående beskrivning av det definierade fallet⁹. Med denna metod får jag fram det säregna och väsentliga med detta fall. Jag vill utreda om det finns några skillnader respektive likheter mellan Handelsbankens ledning och dess personal gällande inställningen till bankens belöningsystem Oktogonen. Genom att använda mig av fallstudie anser jag att uppsatsen skildrar verkligheten på bästa sätt. En av enkäterna riktade sig mot de kontorsanställda för att få en insyn i hur de upplever belöningsystemet. Den andra enkäten gjordes i syfte för att intervjua ledningen på Handelsbanken. Svaren från enkäterna och intervjuerna har jämförts för att se om de överensstämmer eller om det råder diskrepans.

⁷ Johannessen & Tuft. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. 2003.

⁸ Ibid

⁹ Ibid

2.6 Arbetsprocess

Denna process startade genom att jag såg över och valde de teorier och modeller som bäst kunde appliceras på det problem jag såg. Syftet och problemformulering utarbetades sedan ifrån dessa teorier. Jag har haft för avsikt att undersöka ett företag utifrån mitt syfte och problemformulering. Undersökningsprocessen gjordes med hjälp av enkäter som delades ut till två olika kontor. Respondenternas svar har jag sedan sammanfattat i en resultat del och slutligen analyserat.

2.7 Primärdata

Primärdatainsamling samlas in för första gången och blir en förstahandskälla.

Den primärdata jag har använt mig av i detta arbete består av den enkät undersökning som gjorde dels med företagets ledning samt med de anställda. För insamling av dessa primärdata anser jag att en undersökning i form av enkäter var bäst lämpad, både till medarbetarna på Handelsbanken samt till ledningen på samma bank.

2.8 Sekundärdata

I den sekundärdata insamlingen används redan insamlad data. Inhämtning av denna sekundärdata har gjorts mestadels med hjälp av litteratur, men jag har också använt mig av information från föreläsningar. Litteraturen har jag hittat på Södertörns Högskola.

Vid användandet av sekundärdata är det viktigt att vara kritisk till den information som framkommer. Det innebär exempelvis att vara medveten om vem, när samt under vilka omständigheter som informationen har uppkommit¹⁰.

¹⁰ Holmen. Forskningsmetodik. 1997

2.9 Tillförlitlighet och giltighet

Författaren måste veta att det aktuella forskningsproblemet undersöks på ett tillförlitligt sätt, med andra ord ha en god reliabilitet. Reliabiliteten är alltså ett mått på hur tillförlitliga undersökningsresultaten är. Vanligt är att upprepa en och samma undersökning på samma respondenter fast vid olika tillfällen. Om resultatet blir det samma som vid första undersökningstillfället är reliabiliteten hög¹¹.

Forskningens reliabilitet kan även testas genom att en annan forskare undersöker samma område men vid ett annat tillfälle och även denna kommer fram till samma resultat¹².

Då författaren undersöker det som avses undersökas har forskningen god validitet. Validitet återger med andra ord hur relevant data undersökningen tillhandahåller¹³. Därför är intervju frågorna av stor vikt för validiteten. Jag har därför mycket noga arbetat fram dessa frågor.

2.10 Kritik

Denna studie är en fallstudie och endast ett företag har undersökts. Därför blir inte underlaget tillräckligt omfattande för att göra några större generaliseringar. Ämnet belöningsystem är stort och därav finns mängder med teorier inom området. Jag har försökt att behandla så många relevanta teorier som tiden har tillåtit. Undersökningen omfattade 20 respondenter på två olika kontor, vilket inte är tillräckligt stort antal ur ett statistiskt perspektiv. Vid redovisning av enkätundersökningen anser jag att det inte finns någon relevans av att dela upp kön respektive ålder på respondenterna.

¹¹ Denscombe, M. Forskningshandboken- för småskalig forskningsprojekt inom Samhällsvetenskapen, 2000

¹² Johannessen & Tufte. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. 2003

¹³ Ibid.

3. TEORI

I detta avsnitt redogörs de teorier, modeller som finns inom forskningsområdet. Urvalet av teorier har gjorts i hänsyn till hur starkt sambandet är mellan belöning, motivation och effektivitetshöjning.

3.1 Motivation och belöning

Motivationen brukar uppfattas som en inre psykologisk process i individen som skapar en drivkraft som får honom att handla, som ger handlingen en inriktning och upprätthåller och förstärker handlingen. Det beskriver med andra ord vad som får den anställde att prestera något extra¹⁴. Syftet med belöningsystem är att motivera medarbetare till önskvärt beteende. De flesta går till jobbet för att tillgodose sina sociala och psykologiska behov. Vad är det då som motiverar folk att gå till jobbet? De flesta forskare är eniga om att motivation innehåller följande: initiativkraft, uthållighet, intensitet, arbetsprestation. Insatser och prestationer är resultat av beteenden som kan återföras på motivation¹⁵.

3.2 Förväntningsteori

Innebörden av förväntningsteori är att styrkan i en viss handlingstendens beror av styrkan i förväntningen att handlingen följs av ett visst utfall, och på hur attraktivt detta utfall är för individen. Nyckeln till denna teori ligger därmed i att förstå individens mål och sambandet mellan insats och resultat, mellan resultat och belöning, och slutligen mellan belöningen och individens tillfredsställelse.

Förväntningsteori omfattar också samspelet mellan individen, situationen och omgivningen. Denna modell innebär att motivationen är en funktion av förväntan, instrumentalitet och valens.

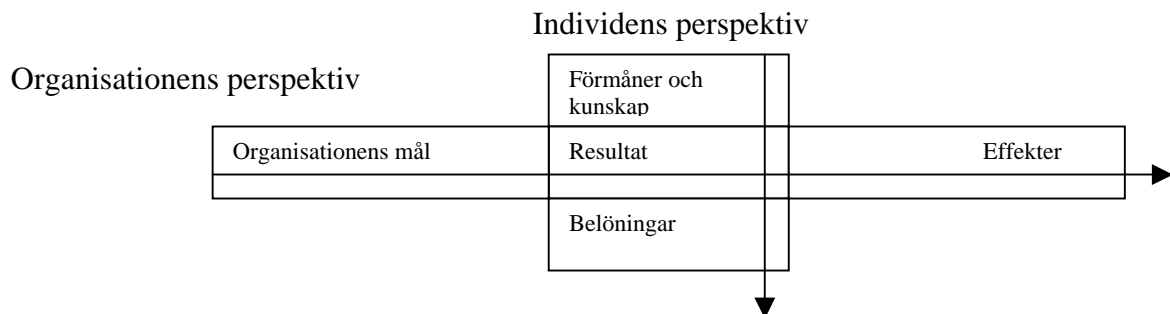
¹⁴ Jacobsen & Thorsvik, 1998

¹⁵ Ibid

Förväntan har att göra med en persons uppfattning om sannolikheten för att en viss insats skall leda till resultat. Medan instrumentalitet referar till individens uppfattning om sannolikheten för att insatsen resulterar i vissa bestämda utfall, detta utfall kan både vara positivt och negativt. Valens handlar om en persons uppfattning av värdet i det förväntade resultatet¹⁶.

Denna teori kan förklaras utifrån fyra variabler: motivationsstyrka, personlighet, kompetens samt rolluppfattning. Man kan förstå en persons handlingar genom att förstå sambandet mellan hans motivation och handling till organisationens och individens egna mål¹⁷.

Teorin innehåller två olika förväntningar, ansträngningskonsekvens och handlingskonsekvens. Den förstnämnda innebär att varje person har en förväntan på om deras arbetsprestation skall lyckas eller ej. Medan handlingskonsekvensen ser en koppling hos varje individ mellan varje beteende och dess konsekvenser som exempelvis mellan bestraffning och belöning¹⁸.



Källa: Brauer J. Johansson, C. Löfgren M. Persson . M. 2004

¹⁶ Abrhamsson, Andersson 2000

¹⁷ Brauer, J. Johansson C. Löfgren, M. Persson, M. 2004

¹⁸ Ibid

3.3 Förstärkningsteori

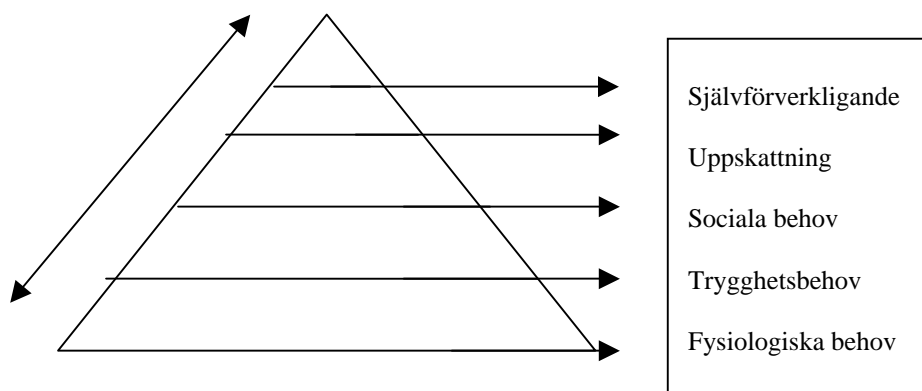
Utgångspunkten i förstärkningsteorin är behavioristisk. Innebörden blir där av att förstärkningar betingar beteendet. Teorin ser beteende som orsakats av omgivningen, det yttre; man kan ej borste från inre kognitiva faktorer. Det som bestämmer beteendet är förstärkningar och beteendet styrs av belöningar och straff. Detta innebär att beteende som följs av positiva konsekvenser har en viss tendens att i framtiden upprepas medan beteenden som följs av en negativ konsekvens tenderar att försvinna. Exempel på en positiv konsekvens kan vara en löneförhöjning¹⁹.

3.4 Jämviktsteori

Denna teori betonar den roll som upplevelsen av jämvikt spelar för motivation. Ett antagande som görs vid tillämpning av denna teori är att en person motiveras i proportion till den uppfattade jämvikten i den belöning som ges för en viss arbetsinsats. Individen motiveras för att försöka minska varje form av obalans mellan insats och belöning. Detta kan ske antingen genom att insatser reduceras eller genom att öka belöningen. Ser individen belöningen som alltför liten hålls arbetsinsatsen tillbaka. Uppfattas belöningen som alltför stor ökas insatsen²⁰.

3.5 Maslows behovstrappa

I denna teori hävdar Maslow att alla människor har fem grundläggande behov och att dessa är inbördes ordnade i en hierarki så att behov högt upp i hierarkin inte beaktas och påverkar beteendet förrän behov på lägre nivå är tillfredställda. Alla individer har ständigt olika behov som konkurrerar mellan varandra²¹.



Källa: Egen gjord bild.

¹⁹ Abrhamsson, Andersson 2000

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

Pyramiden illustrerar hur individers behov blir uppfyllda. Så fort en individs mål är tillgodosedda vill de gå vidare till nästa nivå i trappan.

Fysiologiska behov: Grundläggande behov av mat, vatten och sexuellt umgänge. Men ska det appliceras i arbetslivet kan det vara behov som en trygg arbetsmiljö eller lön.

Trygghetsbehov: Innebörden av trygghet är att vara skyddad från våld och således ha en trygg tillvaro. Känna sig säker om att man får pension, sjukvård helt enkelt känna anställningstrygghet.

Sociala behov: Individen kräver/ önskar ömhet, vänskap och kärlek. Och på jobbet kan detta yttra sig i att man vill ha ett upplägg av arbetet som möjliggör umgänge med arbetskamrater. Eller att det finns möjlighet att träffa arbetskamrater utananför utsatt arbetstid.

Uppskattning: Sökandet efter respekt, oberoende och frihet. Genom arbetet kan den personliga identiteten stärkas. Arbetet kan ge personer egenkontroll och självständighet.

Självförverkligande: Här kan individen utvecklas fritt genom uppmuntran till engagemang och ansvar.

3.6 Herzbergs tvåfaktor teori

Herzbergs tvåfaktor teori förklarar hur medarbetare motiveras och hur dessa upplever uppskattning och tillfredställelse. Herzberg (1964, 1966, 2003) utvecklade den tvåfaktoriga teorin från en serie av intervjuer med revisorer och ingenjörer. Mer specifikt frågade han dessa vad i deras arbete som tillfredställde dem och upptäckte att deras svar ofta kunde sorteras in i fem konstanta kategorier, detta istället för att som så många andra, anta att de som gjorde personer mindre nöjda var raka motsatsen till vad som gjorde dem nöjda. Dessutom frågade han specifikt vad som gjorde medarbetare mindre tillfredställda med sitt arbete²².

²²Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R, (2006): Leadership

Slutsatsen av detta var att de som gjorde personer nöjda och missnöjda representerade två helt skilda aspekter av arbetet. De faktorer som ledde till tillfredställelse var motivation, som till exempel prestation, uppskattning, arbetet i sig, ansvarsfullhet och att man ska kunna avancera och växa. De faktorer som ledde till missnöje var hygienfaktorer (hygiene), så som till exempel bevakning, arbetsförhållande, lön, policys och bristande arbetssäkerhet.

Motivationsfaktorer

Prestation
Erkännande
Själva arbetet
Ansvar
Avancemang & utveckling

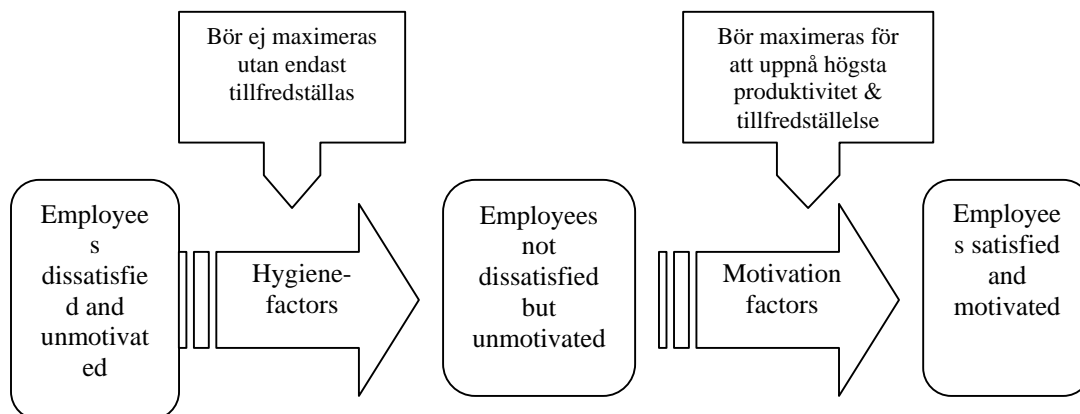
Hygienfaktorer

Övervakning
Arbetsförhållande
Medarbetarna
Lön
Policys och procedurer
Anställningstrygghet

Källa: Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R, (2006)

Nyckeln till framgång för en ledare är att förbättra sina medarbetares grad av tillfredställelse i den tvåfaktoriga teorin genom att tillgodose de lämpliga hygieniska faktorerna för att sedan maximera motivationsfaktorerna för ett visst arbete. Det viktigaste är dock att ge mycket uppskattning, ansvar och möjligheter att avancera. Genom att ge sina medarbetare ett meningsfullt arbete och genom att värdesätta deras prestationer är ofta tillräckligt för att göra dessa nöjda. Herzberg's tvåfaktoriga teori ger ledare idéer om hur man bör och inte bör gå till väga när man vill göra sina medarbetare nöjda.

Teorin har dock lite empiriskt stöd utöver Herzbergs egna resultat. Problemet med teorin är att han endast utförde testen på revisorer och ingenjörer, två yrkesgrupper som knappast kan representera alla kategorier av arbetare.²³



²³ Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R, 2006

3.7 Motivation, uppskattning/tillfredställelse och belöning

Medarbetare som är motiverade och nöjda med sin arbetssituation är även de medarbetare som är mest effektiva, dessa personer tenderar att arbeta länge för en och samma organisation²⁴. Därför spelar en ledares motivationsförmåga en mycket viktig roll, även de ledare som lyckas sätta upp bra mål, ge feedback, och belönar sina medarbetare skapar ett positivt inflytande på sina medarbetare. Forskningar visar också att sådana agerande från medarbetare resulterar i mer nöjda och lojala kunder, vilket i sin tur leder till bättre resultat.²⁵

Motivation: Är de processer som sätter i gång, upprätthåller och riktar beteende. Teorier om motivation förklarar varför vi överhuvudtaget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra.²⁶ En annan definition är att man hittar någon uppgift eller aktivitet som man väljer lägga ner tid på och håller på med det över en period.

Tillfredsställelse: Handlar inte om hur hårt eller hur bra någon jobbar, utan handlar istället om hur mycket någon gillar ett specifikt arbete eller en viss aktivitet. En medarbetares tillfredställelse beror på hur denne känner för själva arbetsuppgiften, lönen, möjligheter till vidareutbildning, medarbetare²⁷.

Belöning: ersättning för utfört uppdrag, tjänst eller liknande, att belöna – uppgå till.²⁸

²⁴ Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R., 2006

²⁵ Ibid

²⁶ National Encyklopedin, 2006

²⁷ Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R., 2006

²⁸ Svenska Akademiens Ordlista över svenska språket, 1998

3.8 Motivation och belöning

Vad gör en ledare för att motivera sina medarbetare? Är alla medarbetare och ledare lika motiverade? Finns det en universell motivationsteori?

Motivationsteorierna ger ledarna ett antal förslag på hur de kan få medarbetarna motiverade.

För en ledare är det viktigt att förstå att vissa motivationsteorier endast fungerar i vissa situationer men inte i andra. De ledare som har kännedom om och har förståelse för olika motivationsteorier kan också lättare lösa motivationsproblem hos sina medarbetare. De flesta ledarna brukar ha problem med att definiera motivationsproblemen.

Det finns otaliga teorier på området motivation men i denna uppsats kommer situationsbaserade teorierna att belysas, dessa kallas Operant approach och Empowerment.²⁹

3.9 Operant approach

Ett populärt sätt att ändra direktiv, intensitet eller uthållighet av hur en medarbetare beter sig är genom belöning och straff. Om en medarbetare visar god initiativförmåga och får belöning för detta så kommer detta troligtvis att öka sannolikheten att personen i fråga kommer att fortsätta prestera i en positiv bemärkelse. Samtidigt minskar sannolikheten för att misstag begås flera gånger om dessa följs av någon slags bestraffning³⁰.

Positivt beteende som inte belönas kommer i slutändan att försvinna på grund av att ingen belöning utdelas. Det har visat sig att belöningar är att föredra framför bestraffningar.³¹

Hur vet man då att ledaren implementerar ett system för att få medarbetar mer motiverade samt att de ökar/förbättrar sin arbetsförmåga?

Det finns ett antal olika steg om hur ledaren kan göra detta vilka följer nedan:

För det första: ledaren måste tydligt förklara/specificera vad han vill ha ut av medarbetaren, hur ofta de ska göra det samt nivån som krävs på utförandet för att medarbetarna ska nå sina mål. För det andra: ledaren måste sedan bestämma ifall rådande beteende på arbetsplatsen antingen skall bestraffas, vara belönande eller ignoreras.

²⁹ Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R, 2006

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

För det tredje: ledaren måste urskilja vad medarbetaren upplever som belönande respektive bestraffande då detta kan uppfattas mycket olika beroende på individen.

För det fjärde: ledaren måste vara försiktig när han sätter upp olika personliga mål för medarbetarna så att dessa mål blir rättvisa jämfört med belöningen som finns att erhålla

För det femte: ledaren behöver inte ge belöning i form utav pengar utan det kan vara en extra semesterdag eller att man får sluta tidigare etc.³²

Till sist så är viktigt att ledaren när tillfällen ges, utdelar måttliga belöningar för speciella bedrifter som har gjorts.

3.10 Empowerment

Curphy, G, et al. 2006 definierar i boken Leadership Empowerment som bestående av två olika nyckelkomponenter. Begreppet går ut på att auktorisera nedåt i leden i en organisation. Det är viktigt att få medarbetare i en lägre position att bli motiverade och detta kan man påverka genom att ge dem möjligheten att i högre grad påverka sitt arbete samt att få ökade befogenheter. Det är ofta de som arbetar närmast problemen som har mest information och kunskap som har den bästa lösningen på problemet då det är dessa som ytterst utför uppgiften. Att ge medarbetare i de ”lägre” befattningarna mer ansvar och befogenheter behöver dock inte alltid vara positivt då personen ifråga kanske inte känner sig trygg eller motiverad att axla det ansvar som krävs.³³

Dwyer (2002) definierar empowerment som att man tillåter medarbetare ta beslut, acceptera ansvar, och bli mer autonoma. Enligt Dwyer finns det fem nyckelkomponenter för att uppnå empowerment:

- ✓ Dela med sig av information
- ✓ Skapa förutsättningar för autonomi
- ✓ Tillåta att medarbetare blir mer självständiga
- ✓ Klara objektiv
- ✓ Förklara medarbetarnas ansvarsområde³⁴

³² Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R, 2006

³³ Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R, 2006

³⁴ Ibid

3.11 Uppskattning/tillfredställelse

Arbetsstillfredsställelse anses ha en nära relation till motivation. Det är därför viktigt för ledaren att beakta medarbetarnas välbefinnande. Bra motivation är ingen garanti för bra prestationer, det finns inget samband mellan arbetsstillfredsställelse och prestation.

Arbetsstillfredsställelse rör en persons attityd till sitt arbete, och det finns många praktiska anledningar varför detta är viktigt för en ledare att tänka på. Enligt Locke och Latham (1990), Ross och Curphy (2000), Sutherland (2000), Armour (2000), Butorac (2001), McElroy, Morrow och Rude (2001), Rigby (2002) och Krug (2003) så är det mer sannolikt att tillfredsställda arbetare stannar kvar i organisationen och arbetar för dess bästa.³⁵

Känner en arbetare sig inte tillfredsställd på sitt jobb kan det bli väldigt kostsamt och dessutom är chanserna större att denne ser sig om efter ett annat arbete. Detta är ofta något som ligger inom en ledares kontroll. Anställda som inte är tillfredsställda kan också påverka intäkter och kapital negativt, som egentligen är tillgängligt för att expandera en organisation och uppgradera.³⁶

3.12 Definition av belöning

Det är mycket svårt att hitta en definition av belöning. Nationalencyklopedins definition lyder som följer; *pengar eller utmärkelse som utdelas som ersättning vanl. som tecken på uppskattning av prestation.* Som nämndes i definitionen behöver inte en belöning nödvändigtvis inte vara av ekonomisk karaktär utan kan likaväl vara en social belöning.

3.13 Syfte med belöning

Enligt Le Grand skall en belöning avse att belöna prestationer som är önskvärda hos arbetsgivaren. Denna belöning har för avsikt att motivera de anställda. Svensson och Wilhelmsson menar att ett belöningsystem tar tillvara på de anställdas kompetens och resurser, detta leder i sin tur till att de anställdas engagemang och motivation ökar och detta ger en ökad produktivitet samt effektivitet.

³⁵ Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R., 2006

³⁶ Ibid

3.14 Ekonomisk teori för belöningsystem

God kommunikation, öppenhet och förtroende mellan arbetsgivare och den anställde är en av förutsättningarna för att ett belöningsystem ska fungera. Systemet bygger på traditioner och normer, en rubbing av dessa kan medverka till att förtroendet för systemet är förlorat. Ett belöningsystem slutar fungera om det missbrukas.

Svensson och Wilhelmsson menar att den person som ger belöningar måste vara kvalificerad för att uppmärksamma de anställdas prestationer samt vara villiga att rå om sin personal för att ge en inre tillfredsställelse hos personalen. Följande punkter tar upp de tillvägagångssätt som ger bäst effekt³⁷:

- ✓ Fastställ vad de är som ska belönas
- ✓ Fastställ de rätta belöningarna
- ✓ Förankra punkt 1 och 2 i företagets kultur
- ✓ Fastställ spelreglerna om när, var och hur belöningar utdelas och av vem
- ✓ Gör en kontinuerlig uppföljning av belöningsystemet effekter.

3.15 Hur ska den anställde belönas

Olika karaktärsdrag för belöningen:

Som nämndes i inledning till belöningsystem så finns det flera olika typer av belöningar. De kan vara ekonomiska, sociala samt av materiella eller av immateriell karaktär. Belöningar har ofta en eller flera typer av karaktärer. Om belöningen är av ekonomisk karaktär innebär det att den är finansiell i någon form, så som provision, resultatbonus, optioner. Är den däremot av social karaktär så är belöningen inte av ekonomisk form, utan kan istället vara i form av en uppmuntring, rolig aktivitet eller personal fester³⁸.

³⁷ Svensson A, Wilhelmson, L 1989

³⁸ Svensson A, Wilhelmson, L 1989

3.16 Typ av belöning:

Så som social och ekonomiska belöningar är motsatsen till varann är även immateriell och materiella det. En immateriell belöning förknippas med en känsla eller upplevelse, det kan exempelvis vara en utmärkelse, medan en materiell belöning associeras med konsumtion av varor, och är en kostnad för företaget, det kan exempelvis vara presenter till de anställda³⁹.

3.17 Hur erhålls belöningen:

En belöning kan erhållas kollektivt, vilket innebär att belöningen delas ut till fler än en person medan en individuell belöning erhålles till en enskild person⁴⁰.

3.18 Tidpunkt för belöningen:

Tidpunkten för belöningen kan vara omedelbar eller långsiktig. Delas belöning ut i rak följd till arbetet där även värdet för belöning tydliggörs direkt, är det en direkt belöning. Om en belöning däremot uppvisar värde för individen i framtiden är den en långsiktig belöning⁴¹.

³⁹ Svensson A, Willhelmson, L 1989

⁴⁰ Ibid

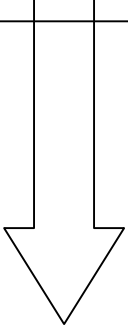
⁴¹ Ibid



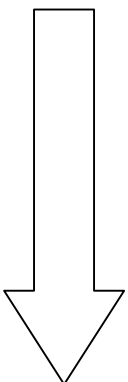
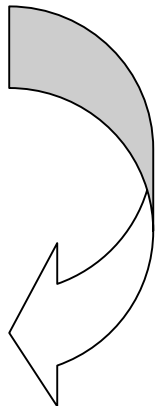
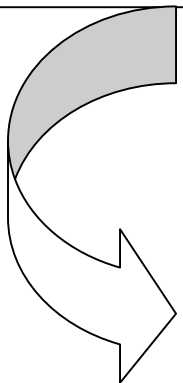
Belönningsteorier
Definition av belöning
Syfte med belöning
Ekonomisk teori för belöningsystem
Hur ska den anställda belönas
Olika typer av belöning
Hur erhålls belöningen
Tidpunkt för belöningen

Motivationsteorier
Motivation
Definition av motivation
Operant approach
Empowerment
Uppskatning & tillfredsställelse
Förväntansteori
Försträckningsteori
Jämviktsteori
Maslows behovspyramidi
Herzbergs tvåfaktor teori

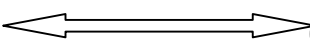
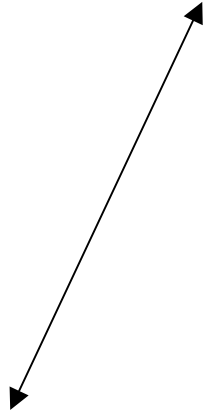
Ledningen



PERSONAL



BELÖNING



KUNDEN & FÖRETAGSMÅL

Källa: Egen gjord modell

3.19 Teori sammanfattning

Bilden syftar till att förklara hur omvärlden och omgivningen påverkar ledningen i deras sätt att utforma banken till vad är idag med alla dess mål och strategier. Det traditionella faktorerna som påverkar en organisation är demografi, politik/juridik, naturkrafter, teknologi, kultur och ekonomi samt även leverantörer, finansiärer, samarbetspartners, konkurrenter, trender etc. Dessa faktorer skapar hot och möjligheter för organisationen vilka är viktiga att vara uppmärksam på samt ständigt uppdatera och utvärdera⁴².

Ledningen får sedan tolka och analysera omvärldsfaktorerna och sedan applicera någon av teorierna och strategierna på organisationen. Som sedan personalen får ta del av i form av företagets mål. Uppnår personalen de utsatta målen belönas de med en utdelning från bankens vinstandelssystem Oktogonen.

⁴² Kotler, P., Keller, K.L., 2006

4. EMPIRI

Avsikten med detta kapitel är att genom intervjuer från de anställda få en översikt av hur företagets motivationsstrategi ser ut idag samt om bonussystem är en motivation och effektivitetshöjande strategi.

4.1 Handelsbankens historia

År 1871 grundades Svenska Handelsbanken av ett antal framträdande företag och personer inom svenskt näringsliv. I slutet av 1870-talet inträffade en allmän kris i Sverige. Detta drabbade förstås även banken. Den ekonomiska utvecklingen stod stilla ända fram till 1893 då konjunkturen vände upp igen. Handelsbanken växte sig allt större och hade nu ett kontorsnät som sträckte sig över hela landet och ändrade därför namn till Svenska Handelsbanken⁴³.

Genom företagsköp expanderade Handelsbanken på 90-talet, och har idag en stark position på den svenska marknaden med 458 kontor (31 mars 2007). Banken är idag en universalbank, vilket innebär att de levererar tjänster inom hela bankområdet⁴⁴.

4.2 Handelsbanken idag

Bankens position på den svenska marknaden är idag mycket stark. De senaste 35 åren har de haft högre lönsamhet än genomsnittet för konkurrenterna⁴⁵. I koncernen ingår bland annat dotterbolagen Handelsbanken Fonder, Handelsbanken Finans, Handelsbanken Liv, Stadshypotek, samt SPP.

⁴³ www.handelsbanken.se

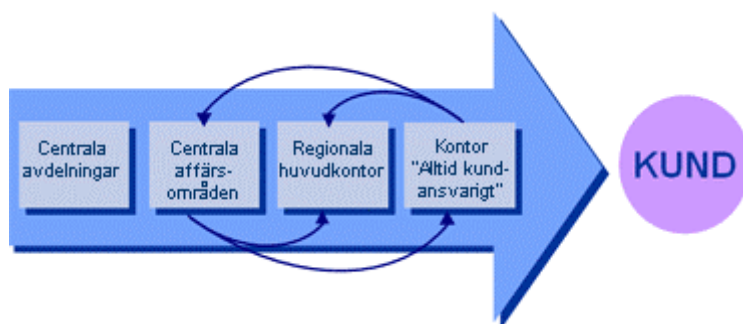
⁴⁴ Handelsbankens års redovisning

⁴⁵ www.handelsbanken.se

Handelsbankens övergripande mål är att ha en högre räntabilitet på eget kapital än ett vägt genomsnitt för övriga börsnoterade nordiska banker. Det ska åstadkommas genom att erbjuda kunderna bättre service samtidigt som kostnadsnivån ska vara lägre än i andra banker. Lönsamhet är alltid viktigare än volym. Handelsbankens högre lönsamhet ska komma aktieägarna till del genom en högre utdelningstillväxt än genomsnittet för övriga nordiska banker⁴⁶.

Affärsidé: Handelsbanken är en universalbank och affärsidén är att utifrån kundens behov erbjuda privata - och företagskunder i Norden och Storbritannien ett komplett utbud av finansiella tjänster. En grundidé är att det för varje kund - privat – eller företagskund – finns ett samlat kundansvar på ett ställe i koncernen. Det samlade kundansvaret finns på det lokala bankkontoret på den ort där kunden är verksam⁴⁷.

Grundidén är att organisation och arbetssätt ska utgå från kontorens ansvar för enskilda kunder, inte från centrala enheters ansvar för produktområden eller marknadssegment. Handelsbankskoncernens affärsverksamhet är starkt decentraliserad. De viktigaste styrmedlen är en i hela koncernen väl förankrad företagskultur och ett effektivt ekonomiskt styrsystem.



Modellen är från handelsbanken.se

Bankens organisation ska ses som en samlad enhet, inriktad mot den enskilda kunden och med det lokala bankkontoret i spetsen. Handelsbankens organisation ska främja samspelet mellan kontor, stödfunktioner och specialister och rörelsedrivande centrala enheter⁴⁸.

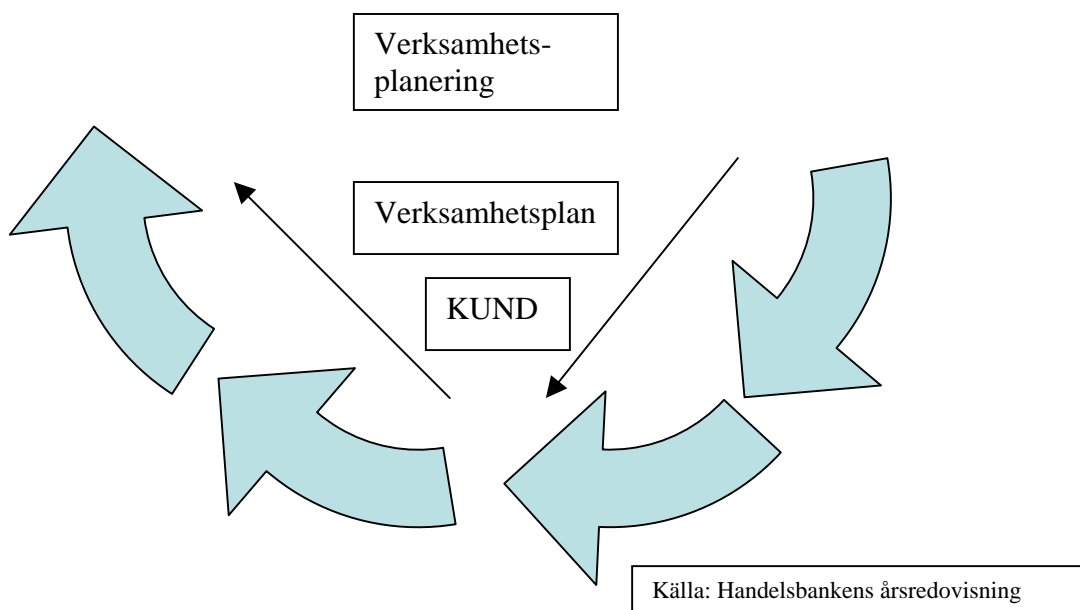
⁴⁶ www.handelsbanken.se

⁴⁷ Handelsbankens årsredovisning

⁴⁸ Ibid

Vid rekrytering har banken som ambition att anställa de bästa personerna, utveckla dem och behålla dem inom koncernen, därför ser banken varje anställning som en betydelsefull investering. En framtid inom banken kan innebära att bli chef men lika gärna att bli specialist eller att bredda sig genom att byta arbetsområde⁴⁹.

Utvecklingssamtal med chefen och medarbetare sker årligen. Detta samtal resulterar i en individuell handlingsplan med mål som följs upp kontinuerligt.



Hjulet beskriver samspelet mellan bankernas verksamhet och medarbetarnas utveckling som en ständig pågående process för att uppnå Handelsbankens övergripande mål. Varje enhet i banken gör årligen en verksamhetsplan. Med den som grund har varje medarbetare att planerat utvecklingssamtal med närmaste chef. Samtalet resulterar i en individuell handlingsplan där medarbetarens mål och eventuella behov av stöd eller kompetensutveckling framgår. Handlingsplanen följs upp och ligger till grund för det individuella lönesamtalet mellan chef och medarbetare⁵⁰.

⁴⁹ Handelsbankens årsredovisning

⁵⁰ Handelsbankens årsredovisning

4.3 Oktogonen

För att nå företagsmålen krävs goda insatser från medarbetare. Banken tycker därför det är rimligt att de anställda får ta del av merresultatet. Handelsbanken avsätter därför en del av resultatet till ett vinstdelssystem för de anställda som förvaltas av stiftelsen Oktogonen. De medlen som finns i stiftelsen placeras i Handelsbanken aktie och därmed blir stiftelsen Oktogonen bankens största aktieägare. En förutsättning för att en avsättning skall kunna göras är att Handelsbankens koncern har en högre räntabilitet på eget kapital efter schablomskatt än bank genomsnittet i Norden. Medarbetarna blir motiverade och lojaliteten stärks genom att de blir delägare⁵¹.

4.3 Oktogonens historia

Efter en besvärlig kris i Handelsbanken såg 1972 års resultat att bli ett bra resultat. Detta ville den dåvarande bankchefen Wallander ville belöna sin personal. Han ville på bankens vägnar visa sin uppskattning för medarbetarnas lojalitet under den svåra krisen. Wallander ville att belöningen skulle vara bestående och något utöver den fasta lönen. Han ansåg att aktieägarna och de anställda hade samma intresse av att organisationen skulle gå bra. Ger organisationen en vinst får aktieägarna en bättre utdelning och de anställda får bättre arbetsvillkor. Wallander tyckte därför att det är självklart att de anställda skulle vara aktieägare i det företag där det arbetade och på så sätt representera företaget i styrelsen⁵².

⁵¹ Handelsbankens årsredovisning

⁵² Ibid

5. RESULTAT

I denna del av uppsatsen presenteras resultatet av undersökningen i form av återgivning av intervjuerna. För att inte gå miste om värdefulla nyanser i intervjumaterialet skrivs resultatredovisningen i tredje person.

Resultatredovisningen svarar mot syftet: *Syftet med denna uppsats är att analysera hur Handelsbankens personal uppfattar företagets nuvarande belöningsystem, Oktogonen skiljer sig deras uppfattning något från ledningens? Påverkas de anställda av företagets mål i sitt dagliga arbete? Författaren ämnar även undersöka om företaget använder sig av teorier och strategier i den vedertagna forskningen på området.*

Författaren valde att dela ut enkätundersökningar hos två olika Handelsbanken kontor. Totalt besvarades 20 enkäter utav de kontorsanställda. Resultatet kommer redogöras nedan. Det har ingen betydelse för undersökningen om respondenterna är en man eller kvinna och därför särskiljs ej könen åt i redovisningen. Resultatet påverkas inte heller av vilket kontor respondenten arbetar på och därför görs inte heller någon uppdelning. För att klargöra skillnaden mellan medarbetarnas och ledningens inställning till belöningsystemet Oktogonen delades det även ut en separat enkät till respektive kontorschef.

Den första frågan som besvarades av de kontorsanställda var om de trivdes på sin arbetsplats. 80% trivdes bra på sin arbetsplats medan 20% kände sig likgiltiga inför denna fråga.

Den andra frågan som ställdes till de anställda var om de var medvetna om företagets mål i organisationen och om de förstod innebörden av dessa mål. 85% ansåg sig själva veta och förstå innebörden med målen och de resterande 15% kände att detta påstående inte stämde in på dem till hundra procent. Ledningen blev tillfrågade om de informerat sina anställda om målen och gjort dem införstådda med innebörden utav dessa. Båda två av kontorscheferna ansåg att de hade uppfyllt båda dessa krav.

I den tredje frågan framkom det att dessa företags mål påverkade 80% av de kontorsanställda i sitt dagliga arbete. Och de resterande 20% kände inte att dessa mål hade en större inverkan på deras arbete. Kontorscheferna trodde båda två att företags mål påverkade personalen i högsta grad.

95% av de anställda på de tillfrågade kontoren sa sig känna till Handelsbankens belöningsystem Oktogonen mycket bra, medan 5% ansåg inte att de kände till systemet så pass bra som de övriga.

Trots den höga siffran på frågan innan så ansåg bara 20% att de påverkades av Oktogonen i sitt dagliga arbete. Och de resterande 80% ställer sig likgiltiga i denna fråga. De två tillfrågade kontorscheferna svarade på frågan om de tror att Oktogonen har någon effekt på de anställda i sitt dagliga arbete. Här skilde sig de två från varann, då den ena trodde att de anställda blev påverkade medan den andre ansåg att det inte spelade någon större roll för hans anställda.

45% av de kontorsanställda tycker att det nuvarande belöningsystemet, Oktogonen skapar en motivation till att stanna inom företaget, medan de resterande 55% ansåg inte att Oktogonen hade en sådan stor betydelse på motivationen. De båda kontorscheferna var överrens om att de ansåg att Oktogonen var en motivationsfaktor till de anställda för att stanna kvar inom företaget.

Trettio procent av respondenterna ansåg att det kunde påverka sin belöning genom att öka sina arbetsprestationer, medan 60% ansåg att det gjorde varken till eller från för att öka sina arbetsprestationer för att påverka belöningen och de resterande 10% ansåg att det inte kunde påverka sin belöning genom arbetsprestation. Kontorscheferna var även här överrens om att det fanns ett klart samband mellan den anställdes arbetsprestation och dess belöning.

6. ANALYS

I analysen kommer jag att tolka de resultat som framkommit från datainsamlingen. Jag kommer även göra en jämförelse mellan de teorier med den empiri som har samlats in.

Motivation kan beskrivas vad som får den anställde att prestera något extra. En av de framstående teorierna inom motivation är Maslows behovspyramid. Handelsbankens organisation går att översättas till Maslows behovspyramid. Det första steget i pyramiden är fysiologiska behov såsom en trygg arbetsmiljö och lön. I Sverige uppfyller nästintill alla företag detta steg i pyramiden då vi har en stark lagstiftning som skyddar de anställda och ger dem en säker arbetsmiljö och så även i Handelsbanken. Även det andra steget i pyramiden som är trygghetsbehov är generellt säkrat om man är anställd inom ett svenskt företag. Detta steg innebär att den anställda vill kunna känns sig trygg om att denne får pension, sjukvård mm. Det tredje steget i pyramiden är sociala behov. Detta sker mer på den anställdes egna initiativ till att interagera med andra kollegor. Dock kan jag tänka mig att med belöningsystemet Oktogonen så skapas en gemensam vilja till att arbeta för att uppnå företagets mål och detta kan skapa en tillhörighetskänsla. Även det fjärde steget i pyramiden uppfylls i Handelsbankens organisation vilket är uppskattning. Detta steg uppfylls då den anställda några gånger per år får chansen till att sitta ner med sin närmaste chef och diskutera om den anställdes egna utveckling och dennes arbetsmål. Det sista steget, självförverkligande anser jag uppfylls. Jag vill återigen göra en koppling till det årliga mötet som den anställda har med chefen, här kan utrymme skapas för att höja sina personliga arbetsmål och ansvar. Handelsbanken utnyttjar ofta internrekrytering när lediga platser ska tillsättas, detta gör det möjligt att klättra inom organisationen vilket också kan bidra till det femte och sista steget i pyramiden.

Herzberg har en annan teori om motivation. Han har utvecklat tvåfaktors teorin. Kontentan av teorin är att de som gör personer nöjda respektive missnöjda är två helt skilda aspekter av arbetet. De faktorer som leder till motivation är bland annat medarbetarens prestation, att den anställda får känna uppskattning för sitt arbete, att man får känna ansvar och tillsist att man har möjligheten till avancemang. Den motivation som många anställda på Handelsbanken känner ökar intresset för arbetsuppgiften och detta påverkar självklart företagskulturen positivt och det i sin tur gör att hygienfaktorerna blir uppfyllda.

En annan teori är förväntningsteorin där det gäller att förstå individens mål och sambandet mellan insats och resultatet, mellan resultat och belöning och slutligen mellan belöning och individens tillfredsställelse. Denna teori går att applicera på Handelsbanken på så sätt att alla anställda är väl medvetna om sambandet mellan deras arbetsinsats och vad de får för belöning om företagets mål uppfylls. Även den individuella lönesättningen som tillämpas är en tydlig koppling mellan förväntan och handling.

Försträckningsteorins utgångspunkt är att beteendet betingas. Denna teori går lite hand i hand med operant approach. Här finns kopplingen till banken i och med att då medarbetarna gör en bra arbetsinsats och når de utsatta målen får de en belöning. Med andra ord goda insatser belönas.

Medarbetare som är motiverade och nöjda med sin arbetssituation är även de medarbetare som är mest effektiva, dessa personer tenderar att arbeta länge för en och samma organisation.⁵³ Något som besannas av undersökningen då de anställda är nöjda med Handelsbanken som arbetsgivare och anser att Oktogonen är en motivationsfaktor till att stanna inom företaget.

Empowerment teorin innebär att man vill få medarbetarna mer motiverad i sitt dagliga arbete genom att denne i högre grad kan påverka sitt arbete och få ökade befogenheter. Som nämnts ovan har medarbetaren och chefen på Handelsbanken ett samtal varje år där de bland annat sätter upp mål för medarbetaren vilket gör det lättare för denna att påverka sin vardagliga situation. Banken använder sig i hög utsträckning av internrekrytering vilket gör det möjligt för de anställda att få ökade befogenheter.

⁵³ Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R, 2006

7. SLUTORD

Utifrån min undersökning trivs personalen mycket bra med Handelsbanken som arbetsgivare. Och de är väl medvetna om vad företagets mål innebär vilket även visar sig har stor betydelse i deras vardagliga arbete. Detta kan bero på att banken är mycket tydliga i att klargöra sina mål och uppfylls inte de målen, uteblir bonusen för medarbetarna.

Dock anser inte medarbetarna att de påverkas av belöningssystemet Oktogonen i vardagen. Detta innebär att belöningssystemet Oktogonen inte är en effektivitetshöjande strategi. Systemet har dock en viss betydelse och påverkan på de anställda, då nästan hälften av respondenterna i undersökningen såg belöningssystemet som en motivations faktor till att stanna kvar inom företaget. Ledningen var ej samstämmiga rörande om Oktogonen var en effektivitetshöjande strategi, de ansåg dock precis som de anställda att belöningssystemet var en motivationsfaktor till att stanna kvar inom företaget.

De anställda anser sig inte kunna påverka sin belöning speciellt mycket genom att öka sina prestationer, detta är ett tråkigt resultat då banken i verkligheten har försökt att lägga upp en så individuell arbetsplan som möjligt just för att den anställde ska kunna känna sig friare i sitt sätt att lägga upp sina mål och på så sätt få en belöning därefter. En klar majoritet betonar att det är främst chefen som kan påverka sina anställdes prestationer. Belöningssystem syftar till att motivera personalen, systemet är till för att göra företaget attraktivt, både utifrån sett och från personalens synvinkel. Dock kan detta leda till bieffekter som inte är speciellt önskade av ledningen. Om personalomsättningen är låg kan organisationen gå miste om ny kunskap och idéer. En organisation vill ej stå och stampa på samma ställe och därför kan det ibland behövas några nya friska fläktar i företaget.

8. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Om bonussystem är en motivation och effektivitetshöjande strategi är en fråga som är mycket svår att besvara, men dock ett mycket intressant ämne. Det finns många områden som man kan tränga sig djupare in i.

- ✓ Det visade sig i resultatet att personalen inte påverkas av Oktogonen i sitt dagliga arbete. Det vore intressant att se vad som skulle ge personalen motivation i vardagen.
- ✓ Oktogonen har gett utdelning till de anställda de senaste 35 åren, skulle de anställda vara lika positivt inställda till systemet om det inte fick samma utdelning i några år?
- ✓ Hur ställer sig andra intressenter så som aktieägare till Oktogonen, den del som delas ut till oktogonen skulle ha gått till andra intressenter annars.

9. KÄLLFÖRTECKNING

9.1 Tryckta källor

- Abrhamsson, Andersson 2000 *Organisation att beskriva och förstå organisationer*
- Artsberg. Redovisningsteori: , 2005. *policy och praxis*
- Backman. 1998, *Rapporter och uppsatser* ,
- Bell. *Introduktion till forskningsmetodik.*
- Brauer,J Johansson C. Löfgren, M. Persson, M. 2004. En fallstudie av Handelsbankens vinstandelssystem Oktogonen.
- Curphy, G., Ginnett, R., Hughes, R, (2006): *Leadership – Enhancing the lesson of experience, International Edition, McGraw Hill Education*
- Holme. 1997. *Forskningsmetodik.*
- Hartman, Sven.2003. *Skrivhandledning, för examensarbeten och rapporter.* Falun: ScandBook AB
- Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, J. 1998: *Hur moderna organisationer fungerar.* Lund: Studentlitteratur
- Johannessen & Tuft. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* 2003.
- Kotler, P., Keller, K.L., 2006
- Le Grand.C. 1996. Lön för mödan, arbetsmotivation och nya löneförmåner. Artikel. Stockholm.
- Nybratt, E. Pettersson S. 2003. *Belöningsystem, ett strategiskt verktyg för ökad motivation?* Svenska Akademiens Ordlista över svenska språket, 1998
- Svensson, A. & Wilhelmsson, L. 1988: *Belöningsystem.* Stockholm: Sipu förlag.

9.2 Elektroniska källor

www.handelsbanken.se

www.nationalencyklopedin.se

10.1 Enkätundersökning för kandidatuppsats

Avsikten med uppsatsen är att försöka få en inblick i det problem som uppstår då människor uppfattar symboliska och materiella belöningar olika. Det förändrade företagsklimatet ställer ökade krav på både personal och dess ledning. Idag tillämpar nästintill alla företag olika typer av belöningsystem för att driva företaget till nya framgångar samt att engagera medarbetarna till att uppnå företags målen och visionerna. Diskussionen handlar därmed om vad som motiverar medarbetarna att arbeta. Hur starkt är sambandet mellan motivation och bonus/ förmånssystem för de anställda? Och hur väl känner leningen till detta samband.

Tack för er medverkan!

Emelie Jonsson Östhem
Tel: 0708656992
emelie@sjomanart.com

10.2 Bilaga 2

Enkätundersökning till kontorsanställda

Med belöningsystem menas de ersättningar och incitament som erbjuds från ledningen till den anställde inom företaget för utförd prestation. I denna undersökning undersöks belöningsystemet Oktogonen.

Följande frågor besvaras genom att du ringar in det alternativet som stämmer bäst in på ditt svar.

	1	X	2
	Inte alls	Varken eller	Helt
Trivs du på din arbetsplats?			
Jag är medveten om företagets mål och vad de innebär			
Jag påverkas av dessa mål i mitt dagliga arbete.			
Jag känner till företagets belöningsystem, Oktogonen.			
Belöningsystemet, Oktogonen påverkar min prestation.			
Detta belöningsystem ger mig motivation till fortsatt arbete inom företaget.			
Jag anser att jag kan påverka min belöning genom att öka mina prestationer.			
Tror du det är möjligt för en arbetsgivare att påverka den anställdes prestationer?			

Vilken belöning skulle få dig att öka din prestation och motivation.-

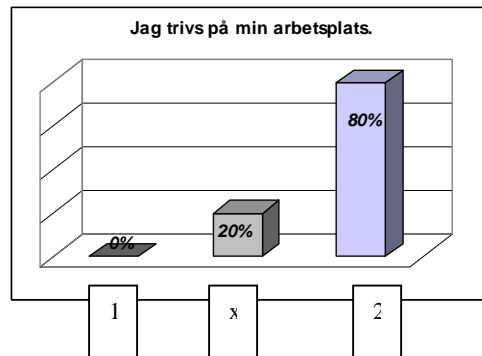
Vilka positiva/ negativa följder kan du se med belöningsystem, Oktogonen?

Har du något övrigt att tillägga?

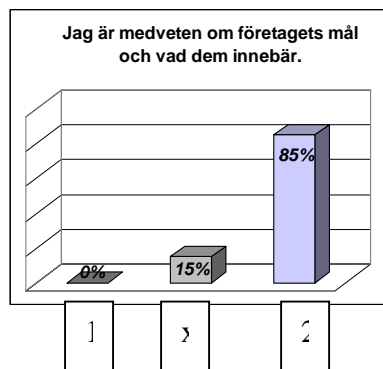
Tack för er medverkan

10.4 Bilaga 4. Resultat

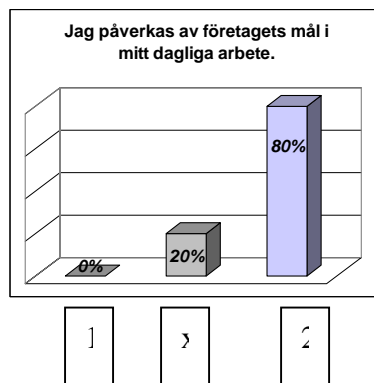
Första frågan besvarades av 20 anställda och hela 80% av dem trivdes mycket bra på sin arbetsplats och 20% av de anställda ringade in alternativ X, vilket innebär att detta påstående stämde in varken eller på dem.



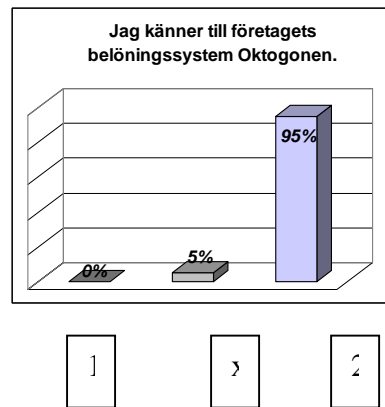
På den andra frågan ansåg 85% av de anställda att det var väl medvetna om företagets mål och vad de innebär medan 15% av de anställda ansåg att detta påstående tämde in varken eller på dem.



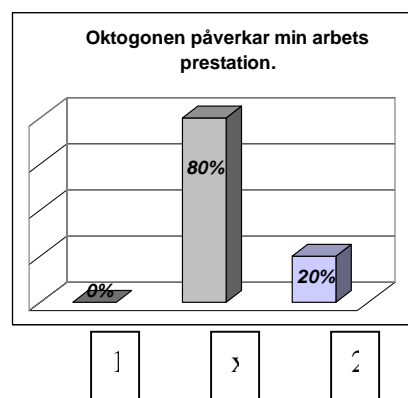
Den tredje påståendet angav 80% av de anställda att de påverkas av dessa mål i sitt dagliga arbete medan 20% ansåg att dessa mål inte hade någon betydelse för dem i sitt dagliga arbete.



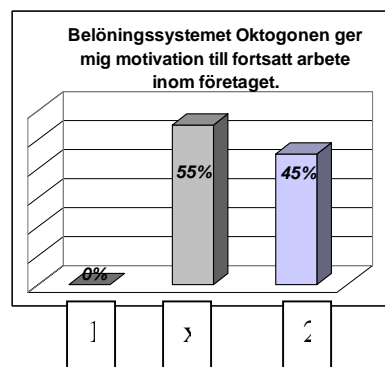
95% av de anställda anser sig känna till företagets belöningsystem mycket väl medan endast 5% ringade in att det inte visste mer eller mindre om systemet.



80% tyckte inte att det påverkades av bankens belöningsystem Oktogonen i den mening att de påverkade dessas arbetsprestation. Medan 20% av de anställda ansåg dock att de visst påverkades av belöningsystemet.



45% av respondenter anser att Oktogonen är en motivations faktor som dem att jobba kvar inom banken. 55% anställda av dem tillfrågade ställer sig neutrala i till detta påstående.



I påståendet om den anställde ansåg att de kan påverka sin belöning genom sina arbetsprestationer anser 30% att det är fullt möjligt. Medan 60% ställer sig tveksamma till påståendet. Och två anställda anser att det inte är möjligt att påverka sin belöningen genom arbetsprestation.



80% anställda anser att det är fullt möjligt för en arbetsgivare att påverka sin personals prestationer medan 10% personer ställer sig tveksamma till påståendet och ytterligare 10% anställda anser inte att det är möjligt för arbetsgivare att påverka den anställdes prestation.

