



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

**Kandidatuppsats
Redovisning, 10p
Januari 2004**

Belöningar

Hur man attraherar och behåller ekonomer som arbetskraft

Handledare:

**Per Magnus Andersson
Carl R Hellberg**

Författare:

**Beata Areskoug, 720318-4408
Elisabeth Steen Ekstedt, 740926-2701**

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Belöningar – Hur man attraherar och behåller ekonomer som arbetskraft
Seminariedatum:	2004-01-15
Ämne/Kurs:	FEK 581, Kandidatseminarium, 10 p
Författare:	Elisabeth Steen Ekstedt och Beata Areskoug
Handledare:	Per Magnus Andersson, ED, universitetslektor och Carl R Hellberg, PM, universitetsadjunkt
Företag:	Ikanobanken
Fem nyckelord:	Belöningar, belöningsystem, strategi, personalidé, motivation
Syfte:	Beskriva och analysera vilka belöningar som har betydelse vid rekrytering och fortsatt anställning för ekonomistudenter, samt analysera om dessa belöningar stödjer företagets strategiska mål.
Metod:	Vi valde att använda oss av dels sekundärdata och dels av att inhämta egen primärinformation genom en enkät. För att teoretiskt fördjupa oss i ämnet belöningsystem genomförde vi litteratursökning, delvis på Lunds universitetsbibliotek och delvis på stadsbiblioteken i Helsingborg och Malmö. Vi studerade också tidigare skrivna avhandlingar och uppsatser samt artiklar för att få tips på litteratur som skulle vara relevant för vår undersökning. Urvalet för enkäten har bestått av en population på 100 studenter vid Ekonomihögskolan i Lund. För att uppfylla syftena valde vi dels en explorativ- och dels en förklarande ansats. Vi har valt en explorativ ansats för att undersöka vilka belöningar som kommer att krävas för att locka framtida arbetskraft och en förklarande ansats för att analysera huruvida ekonomernas ställda krav kan kopplas till ett företags strategiska mål. För att uppfylla uppsatsens explorativa och förklarande syfte använder vi oss av en fallanalys och en surveyundersökning.
Slutsatser:	<p>Det finns en mängd olika styrmedel som syftar till att styra medarbetarna för att uppnå strategiska mål och önskat resultat. Det viktigaste för ekonomistudenterna på sin framtida arbetsplats är inte belöningar utan engagemang från arbetsgivarens sida. De viktigaste kriterierna och faktorerna som motiverar att söka ett visst arbete är möjlighet till utveckling och fortbildning samt möjlighet till att göra karriär. Det som ger mest arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen är ansvar och befogenheter samt uppskattning från arbetskamrater och chef. Ekonomistudenterna vill ha sina finansiella belöningar individuellt. De ickefinansiella belöningarna vill hälften ha individuellt och hälften kollektivt, där kvinnor förträdesvis föredrar kollektiva ickefinansiella belöningar, och männen förträdesvis föredrar individuella ickefinansiella belöningar. De mest attraktiva belöningarna på framtida arbetsplatsen är för kvinnor, pengar, betald ledighet och fortbildning (i nämnd ordning) och för männen, pengar, betald ledighet och resor (i nämnd ordning).</p> <p>Ikanobanken ser nyttan i mångfald, respekterar olikheter, där man som anställd har närhet till besluten och möjligheter att påverka, och de erbjuder en arbetsplats där gemenskapen och den hela människan är centrala värden. Resultatet av enkätundersökningen visar att ekonomistudenterna stödjer denna personalidé/strategi attitydmässigt. Däremot visar enkätresultat kopplat till Ikanobankens belöningsystem att finansiella belöningar inte bör delas ut kollektivt, dessutom finns det faktiskt de som föredrar ickefinansiella belöningar individuellt. Dessutom kan man fråga sig hur man följer upp belöningarna för att maximera nyttan för både arbetstagaren och arbetsgivaren. Vi föreslår därför ett prestationsmätningssystem, som ger möjlighet att följa upp belöningarnas verkan såväl på personal, kunder som företag.</p>

Abstract

- Title:** Rewards – How to attract and keep economists as manpower
- Authors:** Elisabeth Steen Ekstedt och Beata Areskoug
- Advisors:** Per Magnus Andersson, ED och Carl R Hellberg, PM
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** 2004-01-15
- Key words:** Rewards, Rewards system, Strategy, Staff idea, Motivation.
- Purpose:** Describe and analyse which reward has a meaning when recruiting and remaining employed for economy students, as well as analyse if these rewards support the company's strategic goal.
- Methodology:** To fulfil the purpose, did we choose an explorative and an explanatory attempt. We have selected an explorative attempt since we examine which rewards will be required to attract future manpower and an explanatory attempt to analyse whether there is any connections between the economist demands and the company's strategic goals. To fulfil this essays explorative and explaining purpose are we using a case analysis and an inquiry.
- Theoretical perspectives:** Since we wanted to enter deeply in the rewarding system theoretically, we did a literature search at the university library in Lund and at the main libraries in Malmö and Helsingborg. We also studied earlier written essays to get information about literature that would be relevant for our study.
- Empirical foundation:** We partly chose to use secondary data and partly we collected our own primary data through an inquiry. The selection for this inquiry is based upon 100 students at Lund University. Secondary data was collected through interviews.
- Conclusions:** The most important thing for the economy students in their future place of work is not rewards but commitment from their employer. The most important criterias that motivates to search for a certain work is the possibility to develop and get further education and a possibility to have a career. The things that give the best satisfaction in their place of work are responsibility and authority as well as appreciations from their colleges and superiors. The economy students want their financial rewards individually. With the non financial rewards 50 percent wants it individually and 50 percent wants it collectively. Especially women prefer it collectively and men prefer it individually. The most attractive rewards for women are money, paid vacations and further education (in this order). Men prefer money, paid vacation and travels (in this order).
- Ikanobanken sees the advantage in multiplicity, respect differences, where you as an employee have closeness to the decisions and the possibility to influence. They offer a place to work where the fellowship and the individual as a whole is a central value. The result of this inquiry shows that the economy students support this employment idea/strategy with their attitude. However the inquiry connected to Ikanobankens rewarding system does show that financial rewards not should be shared collectively. Besides that remains the question how to follow up the rewards to maximise the use for both the employee and the employer. We thus suggest a performance measurement system, which gives a possibility to follow up the rewards' effect on both the personnel, clients and company.

Förord

Vi skulle vilja tacka alla de personer som hjälpt oss att genomföra denna studie. Ett stort tack vill vi rikta till Göran Johansson, HR Chef, Ikanobanken, för att vi fått möjlighet att skriva denna uppsats samt Marie Olsson, HR, Ikanobanken, för hennes stora hjälpsamhet.

Vi vill också tacka respondenterna som tagit sig tid att delta i vår enkätundersökning. Utan Er skulle detta arbete inte ha varit möjligt att genomföra.

Vi vill även tacka våra handledare Per Magnus Andersson, ED, universitetslektor och Carl R Hellberg, PM, universitetsadjunkt, för de synpunkter vi fått under uppsatsens gång.

Slutligen vill vi tacka våra närmaste för allt stöd och att de stått ut med oss under den här tiden.

Helsingborg, 2004

Beata Areskoug

Malmö, 2004

Elisabeth Steen Ekstedt

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.2	PROBLEMDEFINITION.....	9
1.3	SYFTE	9
1.4	AVGRÄNSNINGAR	9
2	METOD	10
2.1	ÄMNESVAL	10
2.2	METODVAL.....	10
2.2.1	<i>Fallanalysansats</i>	10
2.2.2	<i>Surveyansats</i>	11
2.2.2.1	<i>Enkät</i>	11
2.3	VALIDITET OCH RELIABILITET	12
2.3.1	<i>Internt bortfall</i>	13
2.4	DATAINSAMLINGSMETOD.....	13
2.5	ANALYSMETOD	14
2.6	GENOMFÖRANDET AV UNDERSÖKNINGEN	15
2.7	VAL AV FALLSTUDIEFÖRETAG	16
3	TEORETISK REFERENSRAM	17
3.1	STRATEGI.....	17
3.2	STYRNING MED BELÖNINGSSYSTEM.....	17
3.3	SYFTEN MED BELÖNINGSSYSTEM.....	19
3.3.1	<i>Att motivera och behålla kompetent personal</i>	19
3.3.2	<i>Motivationsteorier</i>	20
3.3.3	<i>Att attrahera nya medarbetare</i>	21
3.3.3.1	<i>Personalstrategi</i>	21
3.3.3.2	<i>Personalpolitik</i>	23
3.3.3.3	<i>Lönepolitisk policy</i>	24
3.3.3.4	<i>Lönepolitiskt program</i>	24
3.3.4	<i>Att belöna goda prestationer</i>	24
3.3.4.1	<i>Vad är det som skall belönas?</i>	24
3.3.4.2	<i>Vem skall belönas?</i>	25
3.3.4.3	<i>Hur kan man bedöma vad som skall belönas?</i>	25
3.3.4.4	<i>Vad skall man belöna med?</i>	27
4	FÖRETAGSPRESENTATION	29
4.1	PRESENTATION AV IKANOBANKEN	29
4.1.1	<i>Affärsområden</i>	29
4.2	VISION	29
4.3	AFFÄRSIDÉ.....	30
4.4	REKRYTERINGSPOLICY	31
4.4.1	<i>Personalidé</i>	31
4.4.2	<i>Personalpolitik</i>	31
4.5	BELÖNINGSSYSTEM	34
4.5.1	<i>Mål och syfte med belöningsystem</i>	34
4.5.2	<i>Finansiella belöningar</i>	34
4.5.3	<i>Ickefinansiella belöningar</i>	34
4.6	REKRYTERING	37
5	ANALYS AV ENKÄTEN.....	38

5.1	ANALYS AV GRUNDDATA	38
5.1.1	<i>Analys av yttre och inre samband i enkäten</i>	38
5.1.2	<i>Ålder</i>	38
5.1.3	<i>Kön</i>	39
5.1.4	<i>Arbetslivserfarenhet</i>	39
5.1.5	<i>Arbetsområde</i>	39
5.1.6	<i>Viktigast på arbetsplats</i>	42
5.1.7	<i>Faktorer som är mest avgörande för val av arbetsplats</i>	43
5.1.8	<i>Faktorer som motiverar att söka ett visst arbete</i>	45
5.1.9	<i>Faktorer som ger arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen</i>	47
5.1.10	<i>Hur ska finansiella och ickefinansiella belöningar delas ut?</i>	49
5.1.11	<i>De tre mest attraktiva belöningarna på en framtida arbetsplats</i>	51
6	ANALYS	53
6.1	BELÖNINGENS KOPPLING TILL STRATEGIN	53
6.2	RESULTATET AV ENKÄTEN KOPPLAT TILL IKANOBANKENS STRATEGIER	54
6.2.1	<i>Personalstrategi (VEM)</i>	55
6.2.2	<i>Belöningar (VAD)</i>	56
6.2.2.1	Finansiella belöningar	56
6.2.2.2	Icke finansiella belöningar	57
6.2.3	<i>Mått (HUR)</i>	57
7	SLUTSATSER	59
7.1	AVSLUTANDE DISKUSSION	59
7.1.1	<i>Sammanfattning av enkäten kopplad till Ikanobankens strategier</i>	59
7.2	GENERALISERBARHET	60
7.3	BESLUTSREKOMMENDATIONER.....	60
7.3.1	<i>Förslag på prestationsmätningssystem</i>	61
7.3.2	<i>Koppling av belöningar till strategiska mål</i>	64
7.4	FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	65
	KÄLLFÖRTECKNING	66
	BÖCKER	66
	INTERNET.....	67
	PUBLIKATIONER	67
	TIDSKRIFTER.....	67
	BILAGA 1	68

1 INLEDNING

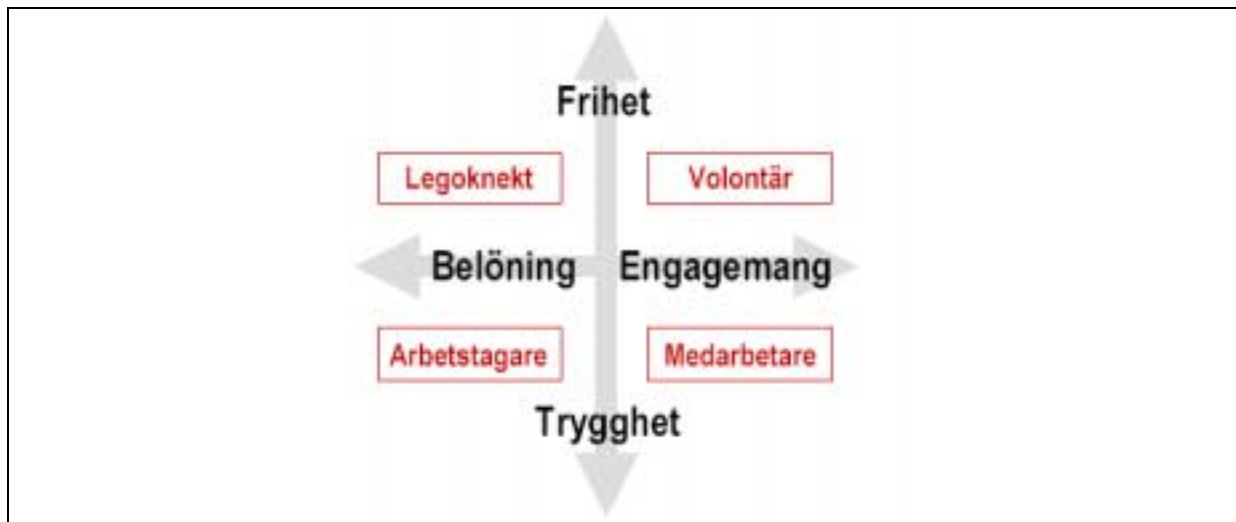
I detta kapitel kommer vi att introducera läsaren i ämnet. Därefter för vi en problemdiskussion som leder fram till vårt syfte med uppsatsen och redogör för våra avgränsningar.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

En av de mest kritiska faktorerna för den framtida arbetsmarknaden är arbetskraftens storlek. Enligt en utredning från AMS "Den framtida personalförsörjningen - tre scenarier till år 2015" kommer det efter år 2007 att vara fler personer som frånträder än som tillträder på arbetsmarknaden. Man hänvisar till SCB:s befolkningsprognos som visar på att en allt större andel av befolkningen kommer att befinna sig utanför arbetsför ålder och utanför arbetsmarknaden, vilket medför en ökande försörjningsbörda för den andel av befolkningen som är i arbetsmarknaden. Detta befaras leda till framtida rekryteringsproblem.

I artikeln "Building Competitive Advantage Through People" skriver författarna Christopher A. Bartlett och Sumantra Ghoshal att begåvade människor och den kunskap de besitter är en bristvara och att de därför bör betraktas som en strategisk resurs. Framförallt har de anställdas kunskaper blivit alltmer betydelsefulla och ses idag som en av de viktigare resurserna hos företag. Om det är så, kommer de flesta företagen att inse behovet av att behandla människor just som en strategisk resurs. Det i sin tur kommer att leda till att det uppstår konkurrens om de ovan beskrivna talangfulla människorna. Detta är intressant ur ett rekryteringsperspektiv. Det gäller att utmärka sig som företag för att få de önskade nya medarbetarna, inte minst med tanke på framtida befarade rekryteringsproblem. Rekrytering ska alltså vara en strategisk uppgift, där man strävar efter att anställa så kompetent personal som möjligt på varje position i företaget. Men hur gör man för att hitta morgondagens "rätta" arbetskraft? Och när man väl hittat den, hur behåller man den i företaget? Vilka krav kommer dagens studenter att ställa på sina framtida arbetsgivare?

Framtidsstudien från Kairos Future AB "Morgondagens arbetskraft" visar att det viktigaste i arbetslivet för dagens unga i är första hand ett intressant och meningsfullt arbete, trevliga arbetskamrater och sund arbetsmiljö. Även medbestämmande och anställningstrygghet värderas högt. Studien visar att det finns fyra grundläggande värderingskluster bland ungdomarna när det gäller synen på arbete. Dessa fyra värderingskluster innebär också fyra olika arbetskraftstyper, här döpta till medarbetare, volontärer, legoknektar och arbetstagare.



Figur 1 Arbetskraftstyper (utvecklad av Kairos Future AB)

Medarbetare prioriterar trygghet i arbetslivet och vill helst arbeta med något de är intresserade av. Arbetsmiljön har stor betydelse för den här gruppen, och framförallt intellektuella, sociala och kroppsliga faktorer har en avgörande betydelse vid val av arbetsplats. För *volontären* är självförverkligandet den centrala faktorn, och han/hon söker sig till tjänster/arbetsuppgifter som vanligtvis bygger på stor frihet i arbetslivet och ett stort personligt engagemang. *Legoknektarna* drivs av belöning och frihet i arbetslivet, och arbetsgivarens belöningsystem samt karriärmöjligheter är en viktig drivkraft. För legoknekten är alltså den personliga behållningen av arbetet viktig. Slutligen har vi *arbetstagaren*, som prioriterar en trygg försörjning under ordnade former. För arbetstagaren har inte arbetsuppgifter och arbetsinnehåll någon större betydelse.

Företagen måste anställa personal som besitter rätt kompetens sett ur företagets perspektiv. För att kunna attrahera framtida arbetskraft är det av stor strategisk betydelse att kunna erbjuda ett väl fungerande belöningsystem. Men hur skall ett företag gå till väga, när det skall utforma sitt belöningsystem? Skall man bara utgå från företagets strategier och utan kännedom om sin personal utforma ett belöningsystem, som man tror kan motivera personalen att uppnå ett önskat beteende? Eller bör man även lyssna på personalens önskemål om belöningsystem? Frågor av intresse kan vara huruvida det inom en viss arbetskraftstyp finns vissa krav eller om kraven på arbetsgivaren är helt homogena i fråga om belöningsystem. Finns det stora skillnader på krav inom gruppen när det gäller belöningsystem beroende på kön, studiebakgrund, tidigare anställningar o.s.v.?

Utifrån ovan nämnda frågeställningar formades ett intresse av att undersöka, hur man kan utforma belöningsystem med utgångspunkt i personalens önskemål. Detta för att kunna finna ett belöningsystem som skall leda till ett beteende, som är målkongruent med företaget .

Vilken betydelse och mening som läggs i ordet belöning, varierar mellan individer. Det finns inte någon enhetlig definition, utan belöning är ett mångtydigt begrepp (Svensson & Wilhelmsson, 1988). Vi definierar begreppet belöning med hjälp av nedanstående citat:

”Med belöning avses arbetsgivarens visade ekonomiska och sociala uppskattning till individer eller kollektiv utöver vad som antingen

beträktas som en normal ersättning för en prestation eller som en allmän förmån som gäller alla.”

(Gröjer & Gröjer, 1988, sid.13)

Belöningar kan ges individuellt, det vill säga till enskilda individer som gjort goda insatser, eller kollektivt, det vill säga till en arbetsgrupp/avdelning som tillsammans har gjort goda insatser. I uppsatsen delar vi in belöningar i finansiella och ickefinansiella belöningar. Finansiella belöningar är allt som utbetalas i pengar, och ickefinansiella belöningar är alla andra belöningar som t.ex. betald ledighet, evenemangsbiljetter, utbildning etc.

1.2 Problemdefinition

För att företagen i framtiden skall lyckas med att rekrytera och bibehålla medarbetare, som passar samman med företagets personalidé, kommer det att ställas höga krav på löpande uppdatering och utveckling av belöningsystemen i takt med att förutsättningarna förändras. Vilka typer av belöningar kommer framtidens arbetskraft att efterfråga? På en arbetsmarknad med hård konkurrens om arbetskraften kommer kompetensförsörjningen att vara en kritisk framgångsfaktor, och vikten av belöningsystem som attraherar företagets målgrupp när det gäller kompetens kommer att få en allt större vikt. Frågan är alltså: Vilka krav kommer att ställas på företagets finansiella och ickefinansiella belöningsystem, när det gäller att attrahera framtida arbetskraft med rätt kompetens? Hur får ledningen personal, som agerar på ett sätt som stödjer företagets strategiska mål?

1.3 Syfte

Syftet är att:

- beskriva och analysera vilka belöningar som har betydelse vid rekrytering och fortsatt anställning av ekonomistudenter samt analysera om dessa belöningar stödjer företagets strategiska mål.

1.4 Avgränsningar

Genom att belöna handlingar, som är viktiga för att uppnå visioner och strategiska mål, försöker företag uppnå konsensus mellan de anställdas mål och organisationens specificerade mål (Anthony och Govindarajan 2003).

Enligt vår uppfattning är det av största vikt att det belöningsystem, som företaget väljer att tillämpa, går att förankra i företagets mål och strategier. Då företagets personalstrategi ingår som en del av företagets övergripande mål, visioner och huvudstrategi, väljer vi att i denna uppsats koppla belöningsystemet till företagets personalstrategi.

2 METOD

I detta kapitel kommer vi att presentera tillvägagångssättet och metoderna som används för att genomföra undersökningen. Vi kommer även att redogöra för hur datainsamlingen gått till och föra en diskussion om uppsatsens reliabilitet och validitet.

2.1 Ämnesval

Intresset för belöningsystem har växt fram under kursen i ekonomistyrning på C-nivå. Vårt intresse av att skriva uppsats om belöningsystem grundar en hypotes om att man i framtiden kommer att ha andra behov och mål med sin anställning än att bara ha en finansiell lön. Troligtvis kommer andra mjukare, ickefinansiella värden att bli minst lika viktiga som lönen. Exempelvis kommer man kanske att önska sig belöningar i form av betald ledighet och möjligheter till vidareutveckling som komplement till den ordinära lönen.

2.2 Metodval

För att uppfylla syftena valde vi att dels använda oss av sekundärdata och dels inhämta egen primärinformation genom en enkät. Lekvall och Wahlbin (2001) rekommenderar att viss insamling av sekundärinformation alltid bör vara ett första steg i en analysinsats, dels för att på ett så enkelt och snabbt sätt som möjligt täcka kunskapsluckor, dels för att med större precision kunna rikta in och avgränsa den undersökning som sedan eventuellt behöver genomföras. För att uppfylla syftena valde vi dels en explorativ och dels en förklarande ansats. En explorativ inriktning skall ge en grundläggande kunskap och förståelse av ett problemområde (Lekvall och Wahlbin, 2001). En förklarande inriktning klarlägger orsakssamband, dvs. hur olika faktorer är kopplade till och påverkar varandra för att tillsammans ge upphov till ett visst observerat förhållande (Lekvall och Wahlbin, 2001). Vi anser att en explorativ ansats är lämplig för att undersöka vilka belöningar som kommer att krävas för att locka framtida arbetskraft, medan en förklarande ansats krävs för att analysera huruvida ekonomernas ställda krav kan kopplas till ett företags strategiska mål. För att uppfylla uppsatsens explorativa och förklarande syfte använder vi oss av en fallanalys och en surveyundersökning.

2.2.1 Fallanalysansats

Vid en fallanalysansats är intresset riktat mot detaljerade och ofta djupgående beskrivningar och analyser av enskilda fall (Lekvall och Wahlbin, 2001). Vi valde en fallstudie för att det är ett lämpligt metodval för att kunna gå på djupet vid datainsamlingen. Fallstudien som metod gav oss dessutom en möjlighet att skaffa mer detaljerad information och få inblick i utformningen av företagets belöningsystem. Vi etablerade kontakter med det undersökta företaget i syfte att även ha möjlighet att komma tillbaka för att komplettera uppgifter och gå djupare in på intressanta frågeställningar. Intervjumöjligheter med personal ur ledning och stab har funnits löpande under uppsatsens gång, och har genomförts telefonledes.

Syftet med fallansatsen är att företagsledningen skall presentera företagets övergripande mål och strategier samt dess kravprofil på efterfrågad arbetskraft. Risken med att

förutsättningslöst inleda undersökningen med denna ansats är att vi inte vet något om eventuella teoriers räckvidd. Detta eftersom ansatsen baseras på empiriskt underlag som är typiskt för en viss situation, tid eller grupp av människor (Patel och Davidsson, 1994). Vi har med andra ord gjort förundersökningen (fallanalysen) utifrån den tid och arbetsinsats som vi anser rimlig med tanke på den tid som står till förfogande för uppsatsen. Hade vi haft längre tid på oss, är det möjligt att vi gjort en annan disposition av själva förundersökningen för att därmed få möjlighet att erhålla ännu djupare information om företaget.

2.2.2 Surveyansats

I en surveyundersökning mäts förhållanden upp som man på förhand bestämt sig för att undersöka. Resultaten redovisas inte i form av beskrivningar av enskilda undersökningsenheter utan i form av tabeller och diagram, där det framgår hur de undersökta enheterna fördelar sig med avseende på olika egenskaper (Lekvall och Wahlbin, 2001). Valet av surveyansatsen motiveras av att man med hjälp av en sådan undersökning kan uttala sig inte bara om de undersökta enheterna utan också om en bakomliggande målpopulation, som de undersökta enheterna antas representera. En sådan ansats är användbar såväl då undersökningen har förklarande som explorativ inriktning.

2.2.2.1 Enkät

När vi genom fallanalysen fått en god inblick i företagets kravprofil beträffande den framtida arbetskraft, återstod att finna denna målgrupp och att identifiera dennas krav på belöningsystem hos en presumtiv arbetsgivare.

Vi anser att en enkätundersökning är den lämpligaste metoden för att definiera framtidens krav på belöningsystem. I och med att urvalsgruppen varit ekonomistudenter, har vi dessutom haft möjlighet att undvika de klassiska nackdelarna med enkäter i form av okontrollerad mätsituation och risk för låg svarsfrekvens. Detta eftersom vi vid enkätundersökningen varit närvarande och haft möjlighet till återkoppling och att göra förtydliganden i de fall, då det funnits oklarheter i frågeställningarna. Vi har alltså genomfört vad som kallas enkät under ledning.

Urvalet har bestått av en population på 100 ekonomistudenter vid Lunds universitet. Att vi valde en urvalsgrupp bestående av ekonomistudenter beror på att det är just ekonomistudenter, som är den framtida målgruppen för rekrytering hos det undersökta företaget. Något som kan upplevas som en svaghet i undersökningen är att vi inte har provat enkäten på någon provgrupp. Dock ansåg vi oss ha en relativt klar uppfattning om vilka frågeställningar som var relevanta, och vår uppfattning är att den tid som skulle gå åt för att prova enkäten på provgrupp inte stod i rimlig proportion till de eventuella kvalitetsvinster, som vi skulle uppnå genom att använda en provgrupp. Enkäten omfattade ej heller någon kontrollgrupp. Anledningen till att använda kontrollgrupp skulle vara att utesluta det faktum att alla studenter, oavsett utbildning och studieinriktning, har samma krav på arbetsgivare när det gäller belöningsystem. Vi menar att det i denna undersökning saknar relevans om denna situation föreligger. I det fall att denna "oönskade arbetskraft" har samma uppfattning som ekonomistudenterna, är detta bara en positiv sidoeffekt som ger goodwill åt företaget.

Vi hade en relativt god uppfattning om syftet med frågeställningarna, vilket inneburit att vi kunnat hålla en hög grad av struktur och standardisering i utformningen av enkäten. Vid den

statistiska bearbetningen av frågorna har en operationalisering genomförts för att uppnå begrepp som är konkreta och mätbara. Variablerna, de egenskaper som vi studerade hos individerna i undersökningen, kodades för att bli kvantifierbara.

Det finns inga regler för när man skall tillämpa kvalitativa respektive kvantitativa metoder, utan valet bör ske utifrån vilken metod som är lämpligast med tanke på det aktuella problemområdet. Ibland kan det vara lämpligt att kombinera de två metoderna när man gör en undersökning. I grunden har den kvalitativa och den kvantitativa metoden samma syfte och både tillämpas för att öka förståelsen av det man vill undersöka. Den tydligaste skillnaden beskrivs bäst genom följande citat från Holme och Solvang (1997): "Grovt och enkelt kan vi mena att den grundläggande skillnaden kommer till uttryck i att vi med kvantitativa metoder omvandlar information till siffror och mängder." Med utgångspunkt i den kvantitativa metoden gör man sedan statistiska beräkningar och analyser, medan det vid tillämpning av en kvalitativ metod är forskarens tolkning som står i centrum (Holme och Solvang, 1997).

Med tanke på undersökningens inriktning som både är av explorativ och förklarande karaktär, anser vi att det var lämpligt att tillämpa både den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Den kvalitativa metoden tillämpades då vi gjorde intervju med företagets ledning, medan den kvantitativa metoden tillämpades vid vår enkätundersökning med fasta och strukturerade svarsalternativ.

2.3 Validitet och Reliabilitet

Eftersom målpopulationen kommer att definieras utifrån en ram omfattande företagets kravprofil, är det viktigt att inte alltför stora skillnader uppstår mellan ramen och den population man avser undersöka. Ramen skall täcka populationen. Om ramen innehåller individer som egentligen inte tillhör gruppen talar man om övertäckning. Undertäckning innebär att vissa individer inte kommer med i ramen trots att de tillhör populationen. Genom att vi frågade studenterna om deras utbildningsinriktning och endast lät ekonomistudenterna fylla i enkäten har vi kunnat undvika ramfel i enkätundersökningen (Wiedersheim och Eriksson, 1987). Man kan i och för sig påstå att inte bara ekonomistudenterna vid Lunds universitet är de enda att besitta de efterfrågade kvalifikationerna som omfattas av företagets kravprofil (ram). Vi skulle därmed riskera att missa vissa delar av populationen genom att bara utgå från vår empiri som generaliserar fram den grupp som är den vi avser att mäta. Vi menar att det faktiskt kan finnas en viss grupp av gymnasieekonomer och kanske även ingenjörer som skulle kunna stämma in på företagets kravprofil. För att ge undersökningen starkare validitet kunde man genom en mer omfattande förundersökning ha generaliserat fram fler grupper som kunde ha ingått i populationen, exempelvis även låtit ingenjörer och gymnasieekonomer delta i enkätundersökningen. Vi kompenserar emellertid denna brist genom att istället väl definiera den grupp, som vi ämnar undersöka. På detta vis informeras företaget om vilka målgrupper som har specifika krav på ett belöningsystem och resultatet av undersökningen blir generaliserbart även för andra företag med samma målgrupp (kravprofil).

Den undersökta gruppen är väldefinierad och homogen, vilket medför att undersökningens syfte kan uppnås med en mindre population utan att vi för dens skull behöver ge avkall på undersökningens validitet. Hög validitet innebär att man mäter det man avser undersöka samt frånvaro av systematiska fel (Körner och Wahlgren, 2002). Kritik som skulle kunna riktas mot urvalsmetoden är att vi inte använt oss av ett obundet slumpmässigt urval som brukar räknas som grundform när det gäller urvalsmetoder. Dock anses inte urvalsmetoden ha så stor

betydelse så länge urvalet riktas mot en homogen och väl blandad grupp (Körner, EK, Berg 1984). Målgruppen i vår undersökning är ekonomistuder; och genom att slumpmässigt rikta oss till ekonomistuder på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet anser vi att vi dessutom uppnått en relativt stor geografisk spridning i urvalet, eftersom Lund lockar till sig studenter från vitt skilda delar av landet. Givetvis kan man inte bortse från att studenternas val av utbildningsort sker utifrån värderingar, som skulle kunna medföra att en undersökning får olika utfall beroende på vid vilken högskola/universitet den har genomförts.

Hög reliabilitet uppnås genom att mäta på ett tillförlitligt sätt (Körner och Wahlgren, 2002). För att säkerställa hög reliabilitet har vi gjort litteraturstudier angående om vilka krav som ställs på bakgrundsinformation. Det är viktigt att enkäten ger svar på undersökningens frågeställning, som framgår av syftet med uppsatsen. Att uppnå hög reliabilitet kräver att man lyckas undvika slumpmässiga fel i mätvärdet. Variationer i mätvärdena kan bl.a. bero på:

- Mätinstrumentens tillförlitlighet
- Påverkan på respondenterna från den som utför mätningen
- Omgivningen kring mätningen
- Icke sanningsenliga svar från respondenterna

Eftersom vi använt oss av en enkät (se bilaga 1) med standardiserade frågor, så har samtliga respondenter haft samma förutsättningar. Eftersom enkäten varit under ledning, så har man inte haft möjligheter att diskutera med varandra under ifyllandets gång. Att respondenterna svarat sanningsenligt kan vi aldrig avgöra, men med tanke på frågornas karaktär, borde det saknas incitament till att inte svara ärligt.

2.3.1 Internt bortfall

Det interna bortfallet definieras som ej korrekt ifyllt fråga, alternativt ej ifyllt fråga. Det interna bortfallet är mycket lågt (se kap 5), varför validiteten blev betydligt högre än väntat. Detta kopplar vi till att enkätundersökningen skedde under ledning.

2.4 Datainsamlingsmetod

För att kunna genomföra undersökningen krävs insamling av primärdata och sekundärdata. All data måste sedan sammanställas, utvärderas och analyseras. Det är viktigt att vald metod ger hög validitet och reliabilitet, varför valet av insamlingsteknik är en viktig del av arbetet. Datainsamlingen skall dessutom utföras under en begränsad tid, varför insamlingsmetoden måste anpassas även med tanke på vilken tid som står till förfogande för undersökningen.

När man försöker att få fram information från källor som innehåller redan befintlig information, är det viktigt att veta vad som är relevant information, dvs. information som verkligen kan bidra till att uppfylla uppsatsens syfte.

Som utgångspunkt för att söka efter information har vi använt oss av följande arbetsgång:

- *Definition av intresseområdet.* Vi funderade igenom vilket intresseområdet var, vilken information som skulle vara relevant för undersökningen samt på vilket sätt informationen skulle bearbetas. För att teoretiskt fördjupa oss i ämnet belöningsystem

genomförde vi litteratursökning, dels på Lunds universitetsbibliotek och dels på stadsbiblioteken i Helsingborg och Malmö.

- *Sökning på Internet.* För att finna relevant information sökte vi litteratur, artiklar och övrig information dels i databaserna Lovisa och Libris, dels via olika sökmotorer på Internet. Bl.a. har vi besökt webbplats Marknadsinfo.nu. De ord som användes i sökningen var: *belöningar, belöningsystem, motivation, personalidé, strategi*. Genom att studera tidigare skrivna avhandlingar och uppsatser samt artiklar fick vi även tips på litteratur som kunde vara relevant för vår undersökning.

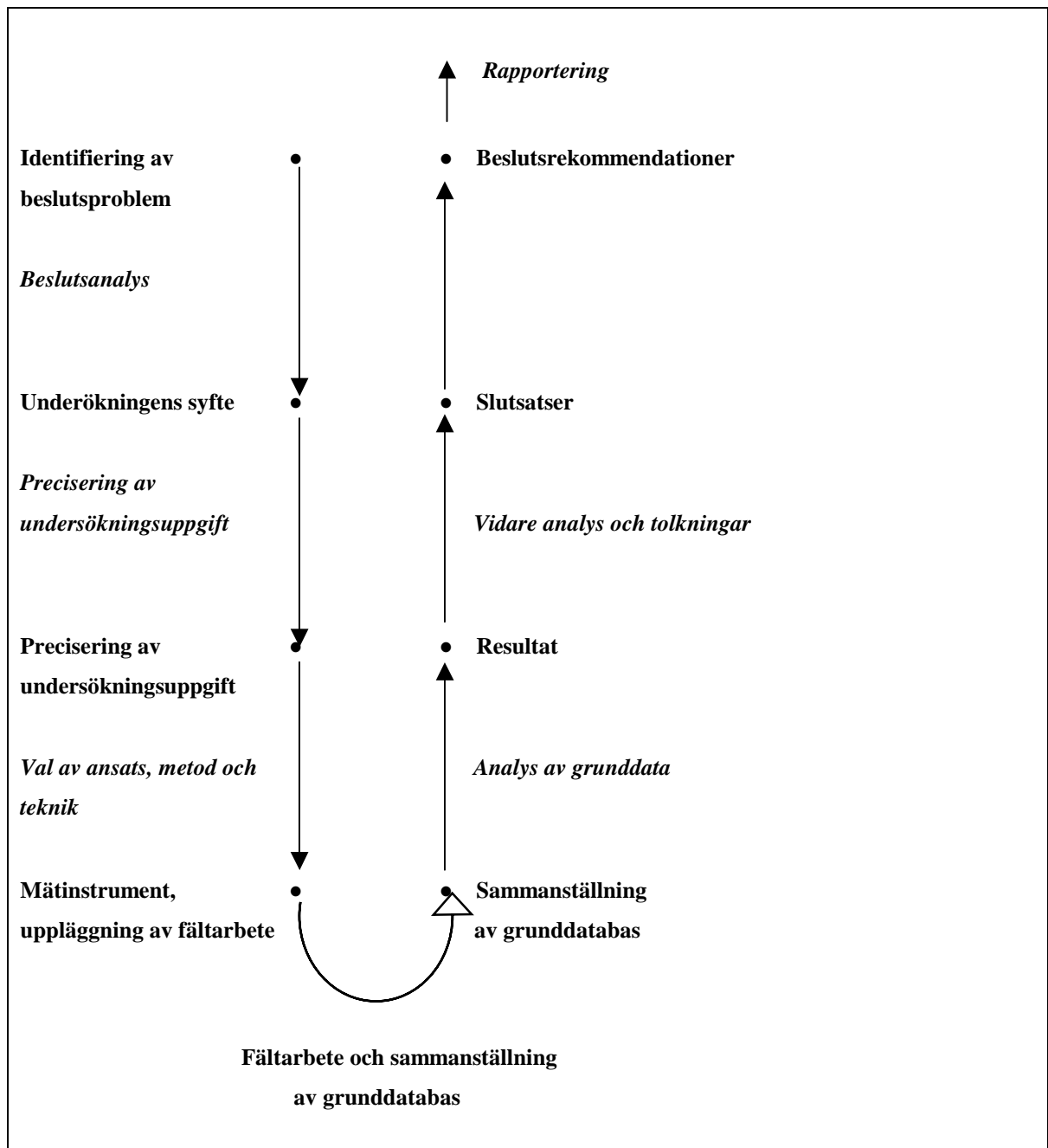
Fördelarna med att söka på Internet är att man får en uppsjö av förslag på diverse källor. Nackdelen är att man inte vet om källorna är relevanta eller när man skall sluta söka efter relevant information. Företrädesvis sökte vi därför efter allmänt erkänd facklitteratur, främst kurslitteratur. När samband, dvs. cirklar uppstod i sökningarna, avslutades informationsinsamlingen av litteratur och andra källor.

2.5 Analysmetod

Analysen av arbetet inleddes med en strukturering av den information som framkom vid den empiriska förstudien av företaget. Utifrån förundersökningen, litteratur och andra källor formades sedan enkäten som efter ifyllning kvantifierades och behandlades i ett statistikprogram. Det kvantifierade materialet analyserades sedan kvalitativt med kopplingar till vad de befintliga teorierna inom området säger. Avslutningsvis summerades resultatet i en slutsats jämte diskussion samt uppslag för framtida studier och forskning.

2.6 Genomförandet av undersökningen

Inför arbetet med den datainsamling, som ansågs nödvändig för att genomföra undersökningen, började vi med att konstruera en plan enligt de rekommendationer, som lämnas av Lekvall och Wahlbin (Lekvall och Wahlbin, 2001):



Figur 2 Helhet och delar i en marknadsundersökning. Lekvall och Wahlbin (2001) "Information för marknadsföringsbeslut" sid. 173

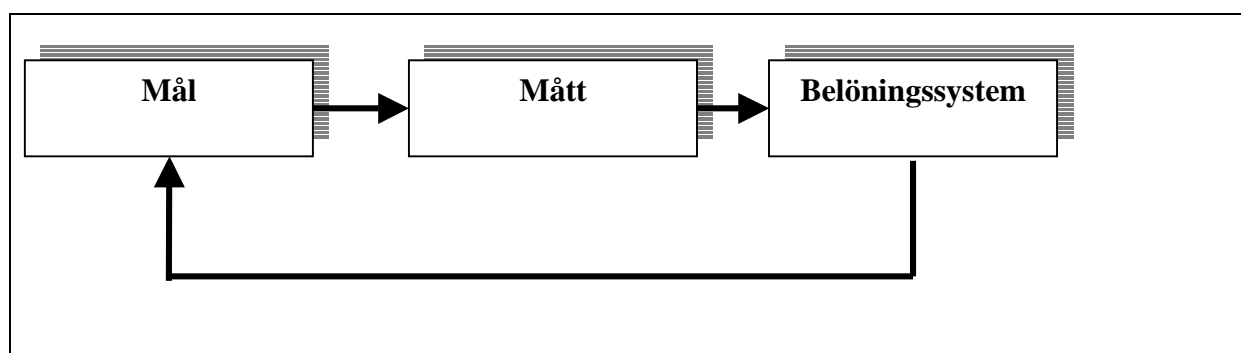
2.7 Val av fallstudieföretag

Vi har valt att göra vår fallstudie hos Ikanobanken. Efter telefonintervju med personalchefen Göran Johansson, omtalade denne att företaget måste uppdatera och kanske förändra sitt belöningsystem på sikt. Han ville veta, vad Ikanobankens framtida målgrupp när det gäller personal kommer att kräva för belöningsystem och vad banken som arbetsgivare måste kunna erbjuda för att bli mer attraktiv som arbetsgivare. Göran Johansson ville att vi skulle lägga fokus på följande i uppsatsen: Hur skall Ikanobanken utforma sina belöningsystem för att matcha önskemålen hos framtida arbetskraft med rätt kompetens. Ikanobanken vill alltså utifrån sin personalstrategi att vi skall studera vilka former av belöningsystem, som mest attraherar den framtida målgruppen. Eftersom Ikanobanken uttryckt sig ganska klart om hur dess "kravprofil" ser ut, är det lätt att avgränsa ett väldefinierat syfte.

3 TEORETISK REFERENSRAM

Detta kapitel syftar till att skapa en teoretisk förståelse för vårt undersökningsområde. Teorierna som presenteras här är avsedda att fungera som verktyg och utgöra underlag för kommande analys.

En förutsättning för att kunna utforma ett väl fungerande belöningsystem är att företaget har en klar strategi och väl definierade belöningskriterier. Dessa kritiska framgångsfaktorer bör översättas till mål och mått som belöningsystemet i sin tur baseras på.



Figur 3 Mål – Mått – Belöningsystem, Beata Areskoug, Elisabeth Steen Ekstedt 2003.

3.1 Strategi

Med strategi avses i allmänhet hur företagets mål skall uppnås. Mål och strategier hänger ihop på sådant sätt att man vid strategiarbete nästan alltid ägnar sig åt att formulera både mål och strategier samtidigt (Bruzelius och Skärvard, 2000). Stora delar av underlaget för en strategi bestäms av samspelet med och beroendet av aktuella och eventuella framtida konkurrenter (Roos, 1998). Roos menar att viktiga frågor med anknytning till strategin blir: *”Hur skall man klara sig i konkurrensen? Vilka kunskaper och resurser har man och hur kan de eventuellt utnyttjas bättre eller annorlunda? Vilka är företagets behov på sikt?”*

För att styra ett företag måste ledningen i förväg fastställa vad man vill uppnå genom att sätta klara mål. Företaget definierar på detta sätt sin omgivning, samordnar beslutsfattandet och fastställer värderingar. Det är dessa mål som bildar underlag för utvecklingen av företagets strategi, dvs. tillvägagångssättet för att nå målen (Roos, 1998).

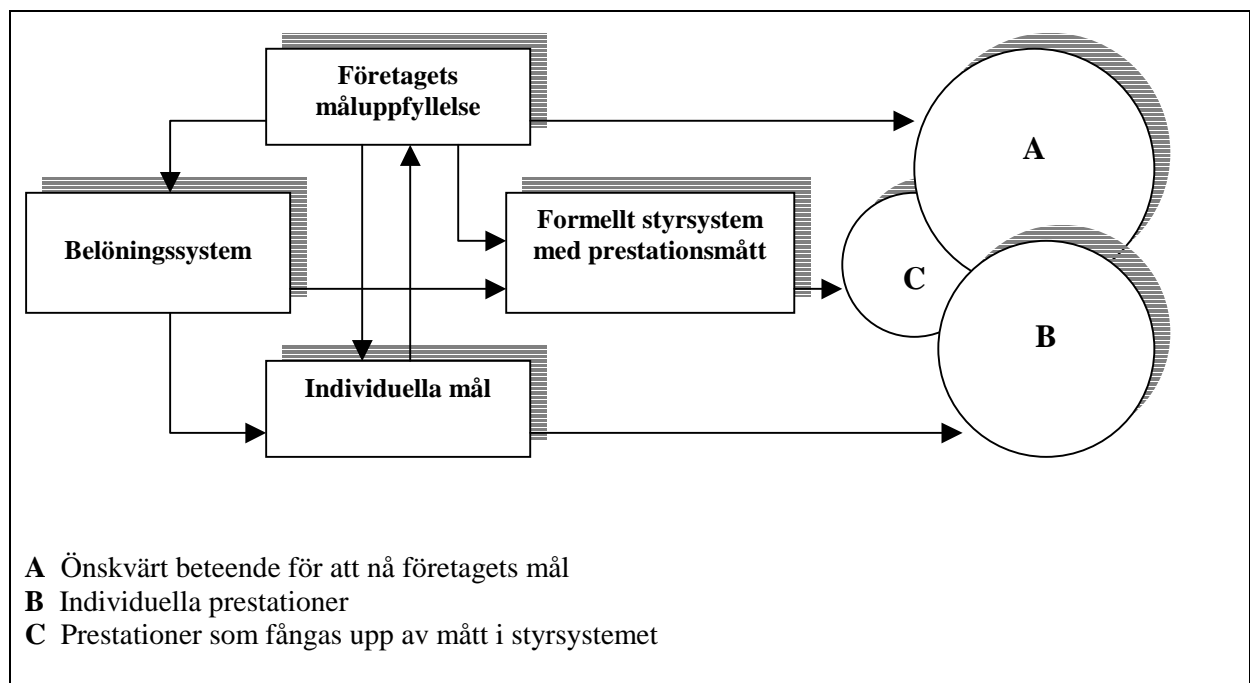
3.2 Styrning med belöningsystem

Anthony och Govindarajan (2003) anser att alla organisationer behöver styrmedel för att få de anställda att arbeta mot organisationens övergripande mål. Ett verktyg i arbetet att styra organisationen mot uppsatta specificerade mål är just belöningsystemen. Genom att belöna handlingar, som är viktiga för att uppnå visioner och strategiska mål, försöker man uppnå konsensus mellan de anställdas mål och organisationens specificerade mål. Författarna framhåller betydelsen av att skapa drivkrafter för anställda på alla nivåer att arbeta mot organisationens visioner, strategi, mål och framgångsfaktorer. Den målkongruens som

efterfrågas, det vill säga att de anställdas mål överensstämmer med företagets övergripande mål, är av största betydelse för att styrsystemet skall fungera väl.

Mål skall vara realistiska och meningsfulla för anställda utifrån de förutsättningar som råder hos företaget (Svensson och Wilhelmsson, 1988). Ett belöningsystem förutsätter företagets vilja och förmåga att formulera tydliga mål (Svensson, 2001). Dessutom är det viktigt att följa upp målen och graden av målöverensstämmelse. För de anställda är det viktigt att ledningen lägger märke till deras prestationer och visar att de värdesätts. Avslutningsvis menar Svensson (2001) att det är viktigt att de anställda inte uppfattar utvärderingen som slumpartad. Detta kan uppnås genom att relatera det uppnådda resultatet till förutbestämda mål.

Att utforma ett framgångsrikt belöningsystem ställer stora krav på utformningen och är inte helt oproblematiskt eftersom olika individer har olika preferenser, dvs. olika individer motiveras av olika faktorer. Dessutom gäller det att hitta motivationsfaktorer som stödjer organisationens utveckling. Hopwood (1974) illustrerar detta målkongruensresonemang i följande figur (Arvidsson, 1986):



Figur 4 *Styrning med belöningsystem med imperfekta prestationsmått*, efter Hopwood (1974), (Arvidsson, 1986 sid. 144)

Bilden visar hur de individuella prestationerna korresponderar bristfälligt med de önskvärda prestationerna för att nå företagets mål (Arvidsson, 1986). Genom att implementera nya mått och genom att rikta belöningar mot nya handlingsmönster/beteenden går det att skapa drivkrafter för att få sådana prestationer utförda som tidigare inte utförts (Arvidsson, 1986). När de anställdas mål har likheter med företagets mål skapas en motivation bland medarbetarna som även främjar företagets framgång (Svensson, 2001).

3.3 Syften med belöningsystem

Utformningen av en organisations belöningsystem kan ha ett eller flera olika syften, vilka diskuteras nedan.

3.3.1 Att motivera och behålla kompetent personal

Motivation är ett dubbeltydigt begrepp. Bruzelius och Skärvad (2000) definierar motivation som en ”drivkraft till handling i en viss riktning”, och anger att ”en person är motiverad när ett behov eller önskemål påverkar handlandet i en viss riktning”. Motivation enligt Wiberg och Stemme (1987) är ”att sträva efter att förverkliga ett visst mål”.

Förutsättningar för motivation	Värden som dessa funktioner skapar	Krav på målet för att dessa värden skall skapas	Utmärkande för arbetsklimat som gynnar sådana mål
Förstå målet	Mening åt företeelser som har samband med målet	Tydligt	Tillit
Önska målet	Energi, kraft att sträva mot målet	Utmanande	Respekt
Tro på sin förmåga att nå målet	Självkänsla genom förnyade framgångar med att nå mål	Realistiskt	Saklighet

Figur 5 Mål – motivationsmodellen, bearbetad, efter Wiberg ”Målförverkligande ledarskap” sid.103

Alla de tre förutsättningar, som finns i modellen för motivationen bör vara uppfyllda, men de kan vara mer eller mindre utvecklade i olika skeden.

När man har en klar föreställning om hur en målbild ser ut och hur man kan tänkas gå till väga för att nå dit, dvs. har en strategi för hur man skall nå målet, då förstår man målet. Det räcker inte att målen är tydliga för oss själva. Enligt Wiberg och Stemme (1987) finns det behov av att kommunicera målen: ”chefer och medarbetare måste kunna tala öppet om målen och deras innebörd för att kunna utveckla en gemensam föreställning om dem”. Författarna påpekar att om man inte kan kommunicera fritt om målen, kan detta leda till att olika människor har olika uppfattningar om ansvarsfördelning, resursfördelning, prioritering mellan olika uppgifter etc. Detta kan leda till missuppfattningar, irritation, misstänksamhet, pessimism, motstånd, konflikter och rädsla. För att kunna tala öppet om målen med verksamheten behövs ett klimat som kännetecknas av tillit (Wiberg och Stemme, 1987).

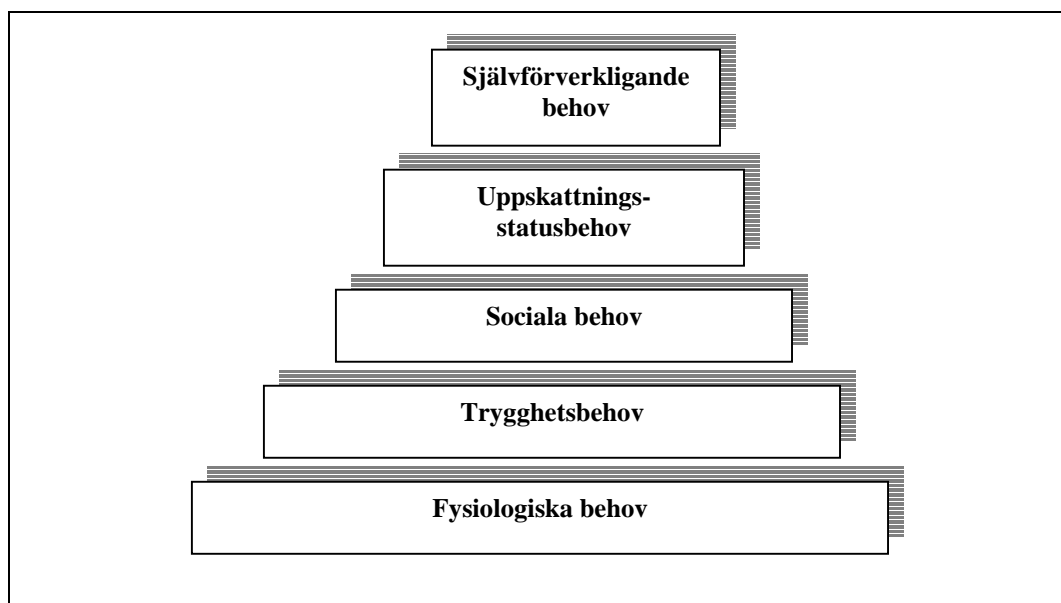
Önskan att nå målet är en subjektiv upplevelse som var och en utvecklar hos sig själv. Wiberg och Stemme (1987) menar att andra människor kan hjälpa oss att förstå målet bättre och att denna ökade förståelse kan stärka vår vilja att nå målet. Däremot kan vi inte påverka en annan människas önskan att nå sina mål. Mål skall vara utmanande för att människor skall känna sig motiverande av dessa. En organisation med utmanande mål bör kännetecknas av ett

respekterande klimat. Med respekt menar Wiberg och Stemme (1987) ”att man accepterar människors rätt att vara som de är, så länge de inte inkräktar på andras motsvarande rätt”.

För att vi människor skall eftersträva att nå ett mål räcker det inte med att vi förstår det och tycker att det är önskvärt. Enligt Wiberg och Stemme (1987) är det även viktigt att vi tror på vår förmåga att lyckas. Målet behöver ha en framgångspotential som gör att vi kan tro på det, vilket i sin tur genererar självkänsla. För att målet skall ha en framgångspotential, måste det vara realistiskt. Vad som är realistiskt beror på många förutsättningar. Enligt Wiberg och Stemme (1987) är den enskilde individens egen förmåga en viktig faktor, men hjälp av andra kan kompensera brister i den egna förmågan. Oavsett hur förutsättningarna ser ut, måste klimatet präglas av saklighet för att målen skall kunna bli realistiska. I organisationer där samarbetsvilja präglar medarbetarna är det realistiskt att sätta högre mål (Wiberg och Stemme, 1987).

3.3.2 Motivationsteorier

Inom den beteendevetenskapliga motivationsforskningen lägger man stor vikt vid grundläggande, förvärvade drifter och behov samt personlighetsmässiga störningar och blockeringar (Persson, 1994). Människan ses som belastad med dessa egenskaper. Den mest kända teorin inom beteendevetenskapen är Maslows behovshierarki (1954). Den bakomliggande tanken är att alla individer vid varje given tidpunkt har ett antal behov som konkurrerar med varandra (Bruzelius och Skärvad, 2000), men att ett av dessa behov är starkare än de andra och driver individen att handla för att försöka tillgodose just det behovet.



Figur 6 *Behovspyramiden enligt Maslow* (efter Bruzelius & Skärvad, 2000 sid. 288)

Alla människor har samtliga de behov som återfinns i behovspyramiden, men det är bara otillfredsställda behov som utlöser energi och aktivitet, dvs. är motiverande (Bruzelius och Skärvad, 2000). Enligt författarna rör individen sig upp för behovstrappan när behoven på lägre nivå är tillfredsställda. Om tidigare tillfredsställda behov på lägre nivå hotas rör individen sig ner för trappan för att på nytt först tillfredsställa dessa mera basala behov. De olika

behovens styrka varierar från individ till individ, som därför stannar olika länge på varje trappsteg innan behovet är tillgodosett.

Behavioristisk inlärningsteori, utvecklad av J. B. Watson, har en annan uppfattning om motivationens betydelse än den som gäller inom den beteendevetenskapliga forskningen. Förenklat kan teorin sammanfattas i satsen ”belönat beteende repeteras”. Enligt denna psykologi antas individen reagera på stimuli som denne råkar ut för. Då de belönande beteendesituationerna verkar attraherande, så kommer den relativa frekvensen av icke belönande beteenden att avta (Persson, 1994).

3.3.3 Att attrahera nya medarbetare

Det som är gemensamt för dagens företag är, att de skall konkurrera om delvis samma arbetskraft. Det är dyrt och tidskrävande att rekrytera personal, varför det är viktigt att rätt person blir utvald från början. Det gäller att utforma belöningsystem som gör att organisationen kan behålla värdefulla medarbetare och attrahera nya på en arbetsmarknad med ökad rörlighet. En viktig avsikt med belöningsystem är just att attrahera personal och inte minst gäller detta under en rådande högkonjunktur med konkurrens om arbetskraften. Ett företag vill ha duktiga medarbetare, och för att få det och även behålla dem i framtiden måste företaget se till att på något sätt premiera dessa medlemmar i organisationen. Vid arbetskraftsbrist, då individen kan välja den arbetsplats som erbjuder bäst villkor, kan belöningsystem bli viktiga konkurrensmedel.

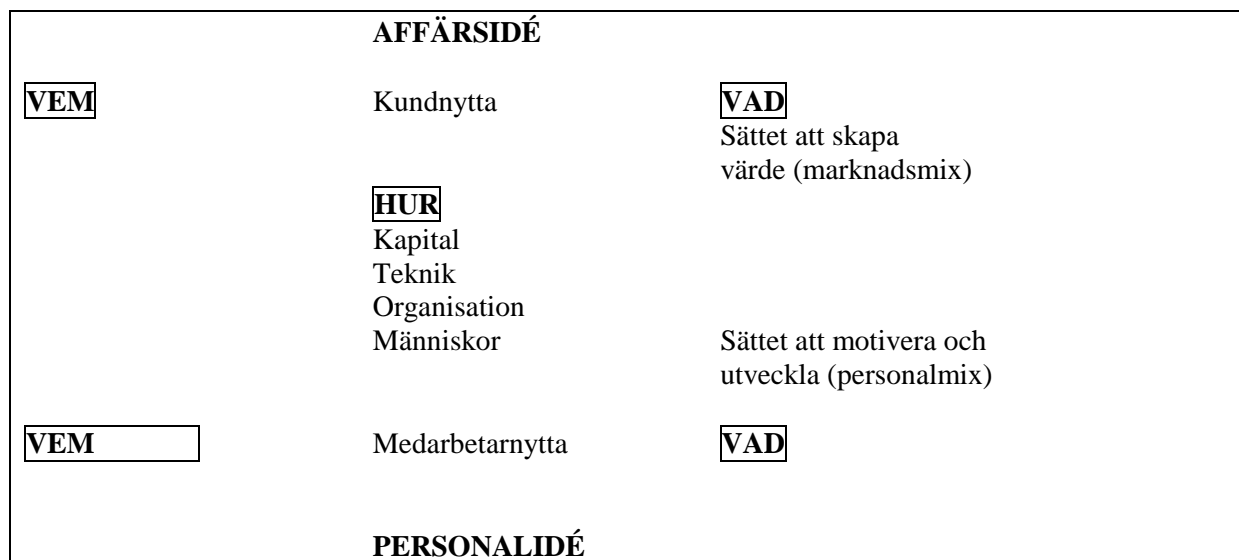
3.3.3.1 Personalstrategi

Normann (2000) sammanfattar innebörden av begreppet personalidé: ”Företagets personalidé avser graden och typen av överensstämmelse mellan den särskilda livssituationen och livsbehoven hos en särskild grupp människor och inramningen eller sammanhanget som företaget kan tillhandahålla för den gruppen medan det fullföljer sina egna affärsbehov.”

Hansson (1997) betonar vikten av att bygga värdeskapande relationer tillsammans med sina kunder, dvs. medarbetare och kunder står för den kompetens och de behov som behövs för att skapa ett värde. Han menar att det inte längre räcker med att personalen lär och instruerar övriga anställda, utan utmaningen för ledningen ligger i att bädla för det lärande, som ger nya och förfinade erbjudande till kunderna. Som exempel nämner Hansson (1997) WM-datas framgångar, som bl.a. bygger på att företaget erbjuder kunderna helhetslösningar och satsar på långsiktiga relationer med både kunder och medarbetare, där medarbetarna skall trivas, känna motivation och utvecklas tillsammans med WM-datas kunder. Med andra ord är det av yttersta vikt att man i samband med utarbetandet av affärsidé, mål och värderingar även tar hänsyn till personalidéen, personal- och kompetensplan samt personalpolitik. Personalstrategin är helt enkelt en viktig del i affärsstrategin (Hansson, 1997).

För att kunna bygga en personalidé måste företaget enligt Hansson (1997) orientera sig i sin omgivning. Ledningen måste skaffa sig ett begrepp om vem kunden är, vad kunden vill ha och hur det går till att skapa resultat i den bransch som företaget verkar i samt bestämma företagets affärsstrategier. Nyckelfrågorna i ett företags affärsidé är vem, vad och hur. ”Hur” kommer att domineras av personalstrategier. Det blir helt enkelt nödvändigt att reda ut vem man vill ha som medarbetare och vad medarbetaren kräver i utbyte samt hur det går till att motivera och utveckla dessa medarbetare (personalstrategier). Dessa tre huvudfrågor skapar

enligt Hansson (1997) ett företags personalidé. Här återknyts även till tidigare resonemang kring ett värdeskapande företag. I nedanstående figur kan man se hur kundnyttan knyts ihop med affärsnyttan.



Figur 7 Kundnyttan knyts ihop med affärsnyttan (Hansson 1997)

Personalidéen är utgångspunkten för val av medarbetare och val av olika strategier för kompetensutveckling, organisation och ledning. Tanken med en personalidé är att den ska mejsla ut den nisch av personal som företaget vill ha. Personalidéen skall klargöra vad företaget vill ha ut av sin personal och vad personalen vill ha ut av företaget med syfte att ge en inre balans. Personalidéen måste kunna ge svar på varför en presumtiv medarbetare skall satsa på just det här företaget.

Hansson (1997) exemplifierar med ett lågprisvaruhus som skulle rekrytera försäljningspersonal, som var villig att arbeta kvällar och veckoslut. Man visste att det fanns en stor grupp ungdomar som var villiga att arbeta på kvällar och under veckoslut, dvs. obekvämt arbetstid. Företagets målgrupp för rekrytering blev unga studerande som hade specialintressen inom mode, teknik, sport, musik etc. Personalidéen tog då sikte på att skapa en överensstämmelse mellan företagets behov av kunniga och engagerade försäljare och dessa ungdomars fritidsintressen och behov av extrainkomster. På detta sätt maximerades affärsnyttan. Hansson (1997) betonar även vikten av att personalidéen är tydligt formulerad, enkel och begriplig. En tydlig personalidé underlättar valet av olika personalstrategiska åtgärder för att åstadkomma balans. Med personalidéen som utgångspunkt blir det tydligt vad företaget behöver göra för att ta tillvara de resurser som man har i sina medarbetare och vad som behöver göras för att skapa balans mellan behoven. Företag har i regel behov av flera olika kategorier av medarbetare och för var och en av dessa nyckelgrupper behöver man formulera en personalidé. Personalidéer kan behöva utvecklas och förändras i takt med att företagets behov eller medarbetares behov förändras. Man skulle kunna uttrycka det som att personalidéen är en strategi i verksamhetsplanen, eller som Granberg (2003) formulerar det "Personalpolitik är de uttryckta värderingar, mål, principer och riktlinjer som ligger till grund för det personaladministrativa arbetet" eller på ett annat ställe "Personalidéen anger vilken typ av människor företaget vill knyta till sig." Personalidé är ett mycket senare begrepp än personalpolitik, och begreppet är vanligen mycket oklart. En del menar att personalidéen är

detsamma som affärsidén, medan andra menar att personalidéen anger vilken personalsammansättning och vilken personalpolitik som bäst stöder företagets affärsidé.

Enligt Granberg (2003) bör en personalidé besvara frågorna

- Vad är vi som företag?
- Vad erbjuder vi dig som anställd?
- Vad kräver vi av dig som arbetar hos oss?

3.3.3.2 Personalpolitik

Som vi tidigare nämnde innehåller en personalidé svaren på vem, vad och hur (Hansson, 1997), som man i sin tur kan bryta ner till mindre beståndsdelar. "Vem" kan innefatta företagets kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar och nätverk, medan "Vad" kan innefatta företagets visioner, belöningar, företagskultur, image o.s.v. "Hur" kan i sin tur innefatta företagets ledningsformer, arbetsorganisation, ledarskap, medarbetarskap och insatser för lärande (Hansson, 1997).

Røvik (2000) talar om recept på personalpolitiska program. Han talar om olika legitimerade och allmänt vedertagna organisationsrecept som värdestyrning, målstyrning, projektorganisation o.s.v. Det finns enligt honom även populära recept på personalpolitiska program. Med personalpolitiskt program menar Røvik (2000) organisationens förhållande till den enskilde. Ett personalpolitiskt program innehåller allt från rekrytering till personalminskning. Det innehåller lönesystem, utbildning av anställda, kompetensutveckling, samtalskoncept, motivationsåtgärder, konflikthantering, de anställdas medbestämmande, personlig utveckling, karriärplanering, jobbrotation, jämställdhet och personaladministrativa system o.s.v. För varje del i ett personalpolitiskt program finns i sin tur flera olika recept, där företaget bör bestämma vilket av recepten det skall välja att tillämpa.

Hansson (1997) menar att ett företags personalstrategiska mix skall bestå av en unik kombination av åtgärder som stöttar och utvecklar den valda affärsidén och marknadsmixen. Huvuduppgiften i ett arbete med strategier för medarbetare och deras kompetenser är att bestämma ambitionsnivån, att formulera företagets personalidé, att lyssna efter svaga/starka signaler, att ha en uppfattning om och förstå vad som händer i företagets omvärld och inom företaget samt att med dess medarbetare och inom dess kultur utforma personalstrategier och skapa resultat (Hansson, 1997). För att skapa kompetens och lärande nämner Hansson (1997) vikten av att ett strategiskt utvecklingsarbete genomförs. Han menar att ledningarna i framgångsrika företag:

- ägnar mer kraft åt att formulera en engagerande uppgift för företaget än åt att utveckla och följa en klar strategi,
- fokuserar mer på ledningsprocesser än på att bygga formella strukturer, samt
- utvecklar medarbetares kompetens och perspektiv hellre än att styra deras arbete.

Det är här betydelsen av personalpolitiska program växer fram och Hansson (1997) menar att man måste *lära av* (se och förstå), *lära nytt* (förändringsmiljö) och *befästa lärandet* (förändringskraft). Det personalpolitiska program, som varje företag väljer, är avgörande för hur personalutvecklingen kommer att gestalta sig.

Normann (2000) betonar nödvändigheten av att man aldrig bör se personalpolitik som en hjälpare eller stödjande hand samt menar att högsta ledningen bör se personalpolitik som en avgörande strategisk fråga.

Granberg (2003) menar att personalpolitik är en färskvara som är känslig för konjunkturpendlingar, rådande arbetsmarknad, vinst- och avkastningsläge m.m. och därför snabbt bör kunna förändras efter hur omvärlden och marknaden betar sig.

Därmed skulle morgondagens vinnare vara de företag som snabbt går från tanke till handling och som har förmågan och modet att lämna gamla invanda mönster och hitta nya vägar. En reflektion är att man inte skall vara allt för snabb att gå från tanke till handling, eftersom tanken kanske inte alltid är färdigtänkt. Organisationsförändringar, som kan bli ett led i kompetensutvecklingen, kan bidra till oönskade omställningar för somliga medarbetare. Vi menar att små förändringar ibland kan vara stimulerande, spännande och roliga för de anställda, inte minst om förändringarna leder till att de anställda känner sig uppskattade och värderade av arbetsgivaren. Blir förändringarna alltför omfattande, tidskrävande och svåra - kompetensutvecklingen kanske leder till att medarbetaren får högre lön på sikt men innebär att han/hon skall kombinera sitt familjeliv med tre timmars studier varje kväll på något "folkuniversitet"- kanske utvecklingen inte blir den avsedda; och precis som Granberg (2003) antyder kan den leda till ändrad attityd, men nu i negativ riktning i stället för i positiv.

3.3.3.3 Lönepolitisk policy

Förutsättningar för att lönesystem och belöningar skall åstadkomma engagemang, lärande och kompetensstillväxt är att sådana resultat premieras som är viktiga för både företaget och medarbetaren. Dessutom bör lönesystem och belöningar vara individuellt utformade då människors behov är olika. Lönerna och belöningarna måste vidare upplevas som minst i nivå med vad som är "normalt" och rättvist (Hansson, 1997).

3.3.3.4 Lönepolitiskt program

Företag kan använda sig av olika lönesystem. En del är utformade för att premiera lärande, andra för att premiera slutresultat och tredje kategori premierar medarbetarens kompetens, vilket innebär att medarbetaren får betalt i förhållande till den kompetensnivå han besitter.

3.3.4 Att belöna goda prestationer

Enligt Svensson & Wilhelmson (1988) är det viktigt att skapa ett belöningsystem, där man på ett medvetet sätt premierar handlingar som leder till resultat som är nödvändiga för organisationen.

3.3.4.1 Vad är det som skall belönas?

Vad som skall belönas är enligt Svensson & Wilhelmson (1988) den viktigaste frågan vid utvecklingen av ett belöningsystem. Det är av stor betydelse för företaget att premiera de handlingar som verkligen är i linje med företagets strategiska mål. Ett bra sätt att bestämma inriktningen och målen är att upprätta ett "målkontrakt med tydliga individuella mål relaterade till företagets långsiktiga mål" (Smitt, m.fl. 2002). Författarna anser att det är av stor betydelse att följa upp målkontraktet fortlöpande under året med hjälp av exempelvis

utvecklingssamtal med den anställde. Det är dock viktigt att den anställde som omfattas av ett belöningsystem har möjlighet att påverka de faktorer och handlingar som belönas. Enligt författarna finns det inte någon mening med att belöna en anställd för något som denne inte kan påverka.

3.3.4.2 Vem skall belönas?

Samma belöningar passar ofta inte ett helt företag, utan belöningarna bör anpassas efter företagets olika verksamheter (Persson, 1994). Avdelningar inom samma företag kan ha olika förutsättningar att nå goda resultat beroende på uppgifternas art. Av den anledningen är det viktigt att ställa sig frågan hur ett belöningsystem bör utformas som skall ge organisationens samtliga medlemmar möjlighet till samma utdelning (Paul & Alm, 1991). Samma uppfattning har Bruzelius & Skärvard (2000), som anser att ett bra belöningsystem skall gälla alla medarbetare i en organisation.

3.3.4.3 Hur kan man bedöma vad som skall belönas?

Då prestationen som är önskvärd och som skall belönas har identifierats, måste den på något sätt också kunna bedömas och tillskrivas ett värde för att den skall kunna sammankopplas med en belöning. Det är viktigt att målen omvandlas till mått, som går att mäta. Svensson & Wilhelmson (1988) påpekar att det inte handlar om mätningar i vetenskaplig betydelse, men att det finns behov av någon typ av mätning. Måtten kan delas in i finansiella och ickefinansiella, långsiktiga och kortsiktiga samt subjektiva och objektiva. Valet av mått som ligger till grund för belöningsystemet samt svårigheterna att utforma dessa beror på de huvudsakliga arbetsuppgifternas karaktär. Det är av avgörande betydelse att medarbetarna vet vilka mått som belöningsystemet baseras på. Dessa bör omfatta alla önskvärda prestationer samtidigt som medarbetarna måste känna att de kan påverka dessa mått (Svensson & Wilhelmson, 1988).

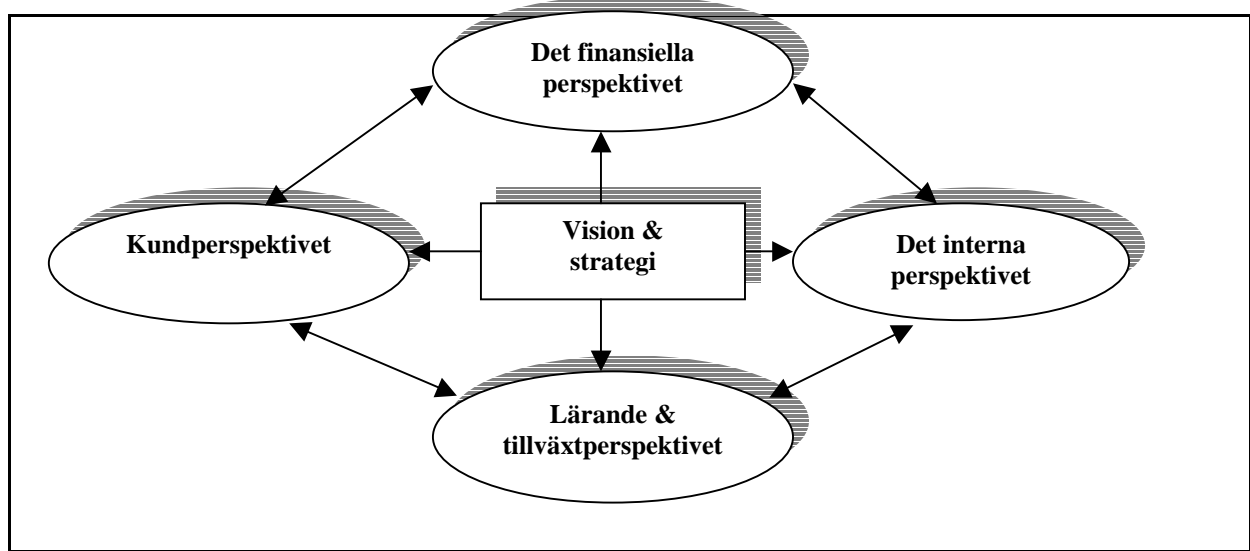
I belöningsystemet ingår en eller flera av tre grundkomponenter som kriterier för bedömning (Hildingsson och Krafft, 2001):

- *Arbetsuppgiften i sig.* Kriterierna för belöningen grundas i det här fallet inte på individuell skicklighet eller vilket resultat den anställde presterar. Det är snarare utvärderingar, befattningsbeskrivningar, arbetsuppgifternas ansvar och rollen som ligger till grund för belöningen.
- *Prestationen vid arbetsuppgiftens genomförande.* Dokumenterad yrkeskunskap, kompetens och personliga egenskaper belönas. Även det personliga uppträdandet på arbetsplatsen kan vara grunden för bedömning till belöning.
- *Resultat av arbetet.* Belöningsystemet utformas med utgångspunkt i det resultat som presteras. Bedömningarna görs vanligtvis utifrån monetära, kvalitativa och kvantitativa nyckeltal.

Belöningsystem kan byggas på olika finansiella resultatmått. Ett exempel är att bonus grundas på företagets *Earnings per Share* (EPS), dvs. företagets nettovinst dividerat med antalet utestående aktier (Smitt m.fl. 2002). Ett annat populärt resultatmått är *Economic Value Added* (EVA), som bygger på grundtanken att "företag skapar ekonomiskt mervärde när

avkastningen på det investerade kapitalet överstiger kostnaden för kapitalet” (Arvidsson, 1986).

Ett exempel på ett prestationsmätningssystem som är möjligt att koppla till företagets belöningsystem är *Balanced scorecard*. Figuren nedan visar de fyra interagerande perspektiv som Kaplan & Norton introducerade för att skapa en rättvisande och balanserad bild av ett företag med avseende på långsiktiga och kortsiktiga mål samt därmed sammanhörande måtvärden.



Figur 8 *Balanced scorecard med centrala inslag, Kaplan & Norton, 1996, efter Ax m.fl. (2002) sid.672*

Utgångspunkten för utvecklingen av *Balanced scorecard* var, att användandet av finansiella mått alltför starkt fokuserar på redan inträffade händelser, att finansiella mått inte inkluderar aspekter på företagets agerande med sin omvärld, att finansiella mått ger alltför lite information om vad som skapar framtida värde samt att finansiella mått ger alltför lite information om hur strategiska målsättningar skall kunna uppnås.

Balanced scorecard kompletterar finansiella prestationsmått med icke finansiella och karakteriseras som en idéesamling om hur företags vision och strategi kan sammanlänkas med den kortsiktiga operativa verksamheten. Man kan säga att *Balanced scorecard* översätter företagets strategi till ett antal mål och prestationsmått i ett antal perspektiv (Ax m.fl., 2002):

- *Det finansiella perspektivet*

Finansiella styrtal är värdefulla när det gäller att sammanfatta de finansiella följderna av handlingar som redan utförts. De finansiella styrtalen anger om företagets strategi och dess implementering bidrar till att förbättra resultatet. Traditionella styrtal mäter lönsamhet, avkastning och intäktsökningar.

- *Kundperspektivet*

I kundperspektivet identifieras de kunder och marknadssegment som affärsenheten skall rikta sig till och de styrtal som skall mäta resultatet inom de valda segmenten. Perspektivet innehåller flera utfallsmått på framgång för en välfungerande strategi. Kundtillfredsställelse, återköpsbenägenhet, kundvärning, kundlönsamhet och marknadsandelar inom de utvalda segmenten är exempel på utfallsmått.

- *Det internaperspektivet eller processperspektivet*

I processperspektivet analyseras de processer som företagen måste vara duktiga på för att lyckas. Det är med hjälp av dessa som företagen kan locka och hålla kvar kunder samt tillgodose olika intressenters avkastningsförväntningar. Detta styrtal rör de interna processer som har störst inverkan på kundernas tillfredsställelse och på möjligheten att nå de finansiella målen. Inom detta perspektiv finns också innovationsprocessen som styr värdeskapandet samt den ekonomiska framgången på lång sikt.

▪ *Lärande- och tillväxtperspektivet*

Detta perspektiv bestämmer den struktur som företaget måste ha för att skapa långsiktig tillväxt och förbättring. Företagets lärande och tillväxt kommer från tre källor: människor, system och rutiner. Styrtalen i lärandeperspektivet består av personaltillfredsställelse, lojalitet, utbildning och färdigheter.

Balanced scorecard ger en balans mellan olika strategiska mätningar i syfte att nå målkongruens och att på så sätt uppmuntra anställda att verka för organisationens bästa. Det är ett verktyg som skall underlätta kommunikation, målfokusering samt ge feedback på strategin. Varje mätning på Balanced scorecard ger svar på organisationens strategi. När man skapar ett Balanced scorecard så måste man välja en mix av mätningar. Dessa skall på rätt sätt spegla de kritiska faktorer som bestämmer framgången för organisationens strategi. Mätningarna skall visa sambanden mellan de individuella mätningarna på ett orsak-verkan-sätt och samtidigt visa hur ickefinansiella mätningar påverkar det långsiktiga finansiella resultatet.

3.3.4.4 Vad skall man belöna med?

Belöningar kan vara av olika karaktär. De kan vara ”kollektiva eller individuella, materiella eller immateriella, kort- eller långsiktiga” (Svensson, 2001). Författaren hävdar vidare att oavsett om det är medvetet eller inte så finns det belöningsystem på alla arbetsplatser. Dessa kan dock utformas på olika sätt. Kollektiva belöningar fokuserar oftast på det ekonomiska resultatet medan individuella istället avser arbetsprestationer (Persson, 1994). Individuella belöningar beror endast på en individs prestation. Även här finns en mångfald att välja mellan. Som exempel kan nämnas gratifikationer, bonus som varierar med grad av måluppfyllelse, statussymboler, ledig tid, offentligt beröm eller presenter (Paul & Alm, 1991). Tommy Nilsson, docent vid Arbetslivsinstitutet, har studerat hur ABB:s metallarbetare ser på det individuella lönesystem som infördes i koncernen på 90-talet och konstaterar att individuella belöningsystem sällan är motiverande. Tommy Nilsson säger att ”Det finns lite som tyder på att individuella löner och belöningar ger önskvärda effekter i form av motivation och bättre resultat”.

Till liknande slutsatser har Alfie Kohn (*Why Incentive Plans Cannot Work*) kommit. Hon ställer sig mycket skeptisk både till individuell prestationslön och till höga chefers optioner och vinstandelar. ”De individuella belöningsystemen är inte felkonstruerade, men de är helt enkelt feltänkta”, är hennes slutsats. Alfie Kohns kritik, som får stöd av beteendevetenskaplig och ekonomisk forskning, kan sammanfattas enligt följande. Belöningar ger lite eller ingen direkt motivation. Arbetskamrater, trivsel, bra chefer och eget inflytande rankas alltid högre när de anställda själva får yttra sig. Belöningar upplevs som straff när de uteblir, och straff är alltid kontraproduktiva på sikt. Individuella belöningsystem är för det mesta oförnuftiga och tar inte hänsyn till sakliga argument. De gynnar det kortsiktiga och förhindrar det risktagande och den djärvhet som är en nödvändig förutsättning för all utveckling.

En vanligt förekommande indelning i belöningar är materiella respektive immateriella belöningar. Enligt Svensson & Wilhelmsson (1988) är materiella belöningar mer förknippade med en kostnad för företaget i jämförelse med belöningar som kan ses som immateriella. Utbildningar, personalfester, resor, studiebesök, och restaurangbesök är några exempel på materiella belöningar. Immateriella belöningar innefattar exempelvis arbetstillfredsställelse, ökat inflytande över den egna arbetssituationen, uppskattning, eller systematisk positiv och negativ kritik (Svensson & Wilhelmsson, 1988). Det är de immateriella belöningarna som i allt högre grad börjar få betydelse för att arbetsgivaren skall kunna attrahera kompetent arbetskraft. Chefer förfogar över dessa belöningar, vilket gör att ledarskapsfrågornas betydelse ytterligare understryks. Vad som är lämpligt att använda som belöning varierar enligt Bruzelius & Skärvard (2000) beroende på vem som skall belönas. Det som motiverar en individ behöver inte motivera en annan. Författarna säger dock att monetära belöningar kan vara att föredra vid kollektiva belöningssystem, eftersom det innebär att mottagaren själv har friheten att välja vad belöningen skall användas till. Författarna menar även att belöningssystem bör omfatta alla inom företaget, om än i olika former.

Det finns skilda meningar huruvida lönen skall betraktas som en del i belöningen eller inte. Svensson & Wilhelmsson (1988) tar med lönen i sin definition av belöning. Författarna hävdar att lönen utgör en viktig del av belöningen men att många idag tar lönen för given, fastän lönen kanske är det tydligaste uttrycket för arbetsgivarens värdering av arbetet. Andra författare, däribland Bruzelius & Skärvard (2000) hävdar att lönen är grunden, men medarbetarna måste också belönas på andra sätt. Paul & Alm (1991) anser att det är extraordinära prestationer som skall belönas och därmed bör de också vara skilda från normalprestationen. Exempel på sådant som inte bör räknas som belöning är avtalsbundna ersättningar i form av fri sjukvård, tjänsteabonnemang och lunchkuponger. Författarna menar att det är lätt att blanda ihop belöningar med förmåner, men att man genom en bedömning av nedanstående kriterier kan avgöra om det är fråga om en belöning eller förmån. En belöning har enligt Paul & Alm följande kännetecken:

- Den är inte bestämd eller känd i förväg
- Den är inte kontinuerligt återkommande utan direkt knuten till en viss arbetsprestation
- Den utdelas i anslutning till en prestation
- Den avser enskilda individer eller mindre grupper
- Den är inte avtalsbunden eller föremål för förhandlingar, utan arbetsgivaren avgör vem eller vilka som skall ha belöningen

För en förmån finns följande kännetecken:

- Den är känd i förväg
- Den är inte knuten till en speciell arbetsprestation
- Den är av generell karaktär
- Den är vanligen avtalsbunden

4 FÖRETAGSPRESENTATION

Kapitlet inleds med en kort beskrivning av vårt fallföretag. Därefter kommer vi att beskriva företagets rekryteringspolicy samt nuvarande belöningssystem.

4.1 Presentation av Ikanobanken

Ikanobanken startades, precis som IKEA, för att ge "de många människorna" tjänster inom banksparande, fondsparande, lån med mera. Hos IKANO är allas pengar lika mycket värda och alla får därför samma villkor. Eftersom Ikanobanken har en liten organisation och inte har lokaler i kostsamma bankpalats, kan den erbjuda bättre priser, bättre räntor och bättre villkor än många andra banker.

4.1.1 Affärsområden

Ikanobankens verksamhet är uppdelad i två affärsområden: Bank och Partner. Härutöver finns avdelningar för Marknad, IT, Kundservice, Kredit/Inkasso och Strategisk utveckling samt stödfunktionerna Juridik, HR och Ekonomi & Finans.

Affärsområde Bank riktar sig till privatpersoner. Produkter som erbjuds är bl. a banksparande, fondsparande, pensionssparande samt bank- och bolån.

Affärsområde Partner administrerar och marknadsför tjänster för finansiering och säljstöd till handeln. Genom att samarbeta med Ikanobanken får affärsområdets partner ökad försäljning, bättre likviditet, enklare administration och lägre risk. För att uppnå detta arbetar affärsområdet med produkter och tjänster inom factoring, säljstödande finansiering och säljstödande informationshantering. Några av dagens kunder är Blic, IKEA, Lindex, Silvan, Svenska Volkswagen, Toyota, My Travel och Bauhaus.

Målgrupp (tagen ur "Information till nyanställda"):

- Privatpersonen som sympatiserar med våra värderingar, som är privatekonomiskt intresserad, som söker ett komplement till storbankerna och som vill göra sina bankärenden på distans.
- Aktören inom varu- eller tjänstesektorn som har en potentiellt hög kreditomsättning och ett starkt varumärke.

Tillsammans med sina systerföretag i Danmark, Norge, England, Sverige och Tyskland utgör Ikanobanken finansdivisionen inom IKANO.

4.2 Vision

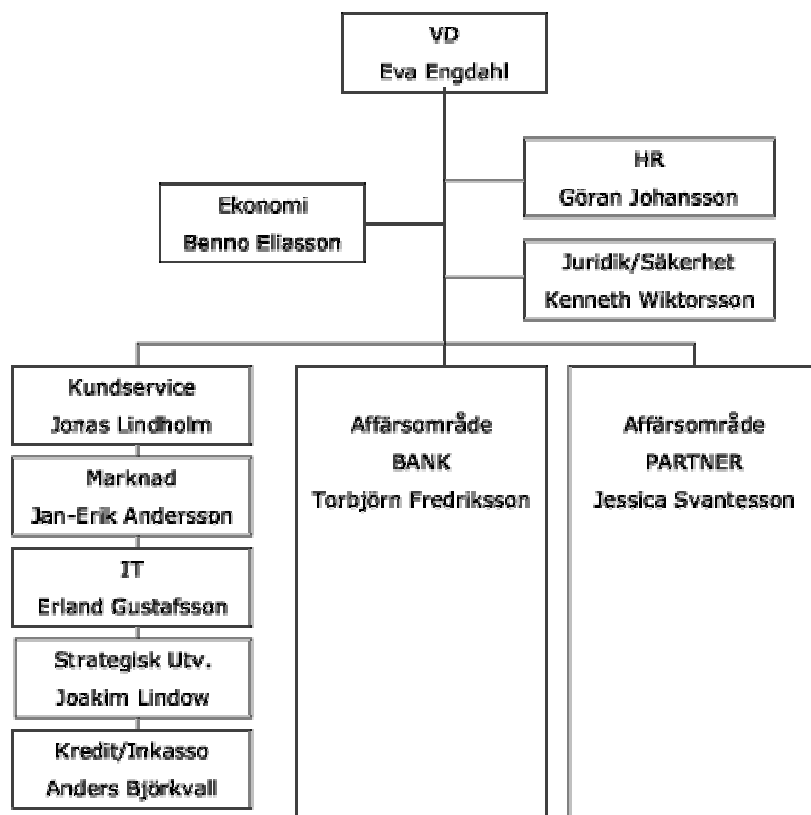
Ikanobankens vision är att på utvalda marknader bli den mest attraktiva aktören inom området finansiella och säljstödande tjänster.

Ikanobankens ambition är att vara ”bäst i klassen”. Med detta menas att banken skall se till att ha ur kundens perspektiv attraktiva tjänster, ett starkt varumärke samt medarbetare som kunderna upplever som mer kundorienterade än vad som kännetecknar bankens konkurrenter. Med denna ambition som bakgrund vill banken utveckla sina medarbetare i en något annorlunda riktning än vad som tidigare varit vanligt hos banker. Fortfarande värdesätter Ikanobanken den klassiska yrkeskompetensen, men för framtiden är banken övertygad om att andra mjukare värden kommer att få ökad betydelse på sin marknad. Bland de områden som banken vill utveckla tillsammans med sina medarbetare kan nämnas affärsmässighet, social och personlig kompetens, flexibilitet samt viljan att hela tiden lära sig mer.

4.3 Affärsidé

Genom sin vision har Ikanobanken formulerat sin affärsidé: ”Vi skall genom att vara enkla, kloka och nytänkande erbjuda förmånliga banktjänster till många människor dels anpassade säljstödande tjänster som utvecklar våra partner.”

Ikanobanken slog upp dörrarna 1995 och har idag en personalstab om ca 150 medarbetare. Bankens ägare är ekonomiskt stabila och består av företagen IKEA 49 procent och IKANO 49 procent (familjen Ingvar Kamprad) samt övriga ägare två procent. I bilden nedan visas hur Ikanobankens organisation ser ut och vem som är ansvarig för respektive avdelning. Organisationen bygger på en matris med två affärsdrivande avdelningar, Bank och Partner, samt flera avdelningar som fungerar som stöd till affärsverksamheten.



4.4 Rekryteringspolicy

4.4.1 Personalidé

”Ikanobankens kunder utgör ett tvärsnitt av svenska folket. Den utgångspunkten är också vägledande när banken söker nya medarbetare. Bankens anställda skall vara en spegelbild av bankens kunder. Medarbetarna söks därför bland de många människorna. Banken väljer dem som förstår kundernas villkor och som känner för bankens affärsidé och värderingar. Ikanobanken behöver yrkeskunniga människor, som vill göra bra insatser och har en stark vilja att utvecklas och att lära sig mer” (citat ur broschyr om Ikanobanken).

Personalidéen innefattar att banken skall ge enkla och ärliga människor möjlighet att utvecklas, både som individer och i sina yrkesroller. Därmed kan banken tillsammans med sin personal med stort engagemang skapa en bättre vardag – både för sina kunder och sig själv.

Nedan anges företagets tankar om arbetsvillkoren hos Ikanobanken.

Vad du kan förvänta dig av Ikanobanken:

- Du får jobba på ett företag som utvecklas och förändras
- Du får kunskap om bankens affärsidé och bärande värderingar
- Du får jobba i ett företag som ser nyttan med mångfald och respekterar olikheter
- Du får jobba i ett öppet företag med närhet till besluten och får möjligheter att påverka
- Du får jobba i en miljö där gemenskapen och den hela människan är centrala värden

Vad Ikanobanken förväntar sig av dig:

- Du arbetar självständigt och tar ansvar för resultatet
- Du är prestigelös, öppen och ärlig i samarbetet med andra
- Du bidrar med vilja att utveckla och genom att konstruktivt ifrågasätta
- Du ställer upp på våra värderingar och affärsidé
- Du ser med kundens ögon samtidigt som du är resultatinkriktad
- Du är lojal med fattade beslut

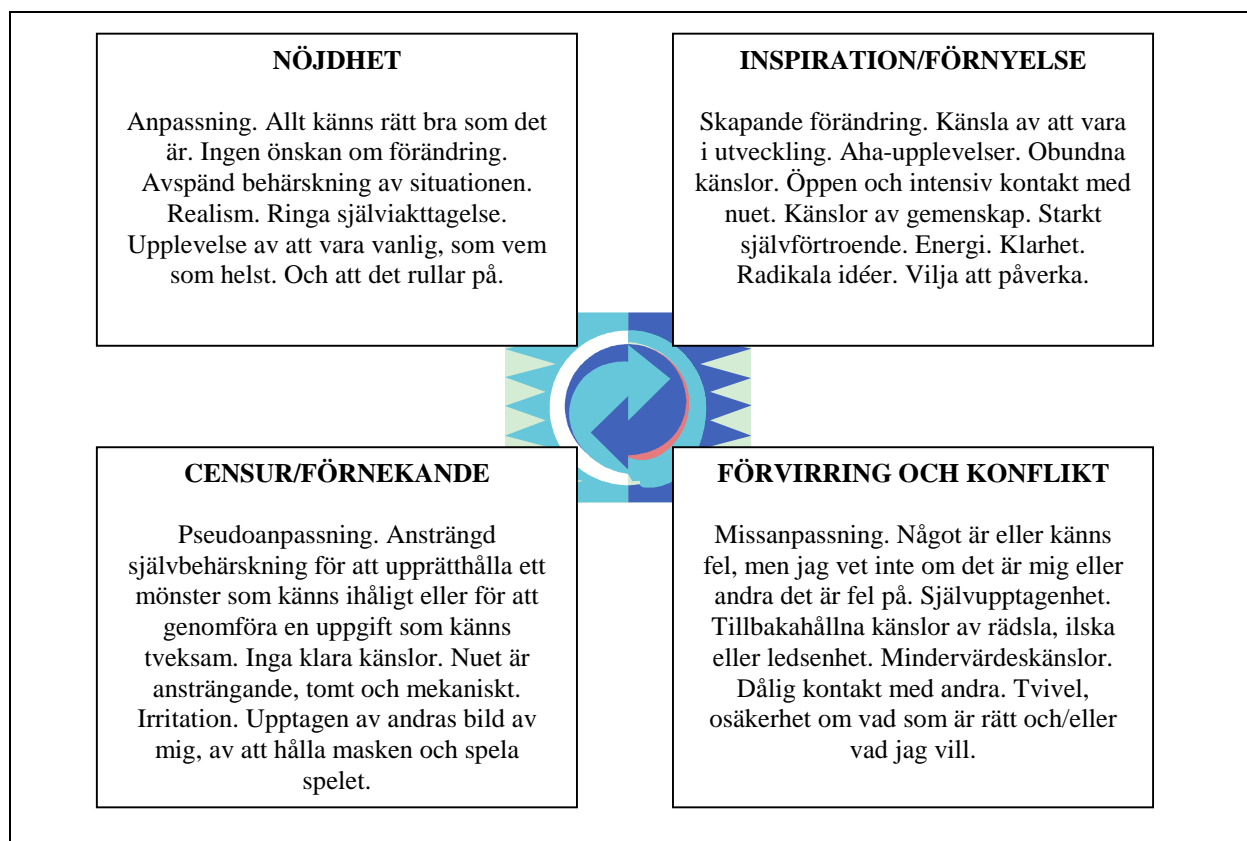
4.4.2 Personalpolitik

Alla insatser på HR-området (Human Resource) bygger på långsiktighet och en gemensam grundsyn att medarbetarna är grunden för Ikanobankens framgångar. Därför anser Ikanobanken att det är av största vikt att vårda och utveckla medarbetarna och att skapa en god arbetsmiljö samt att utveckla personalen i en lärande organisation. Grundtanken är att banken vill ge alla medarbetare en chans att lära sig mer om sig själva och om hur en grupp fungerar samt förse personalen med användbara verktyg för vardagen. Avdelningens viktigaste ansvarsområden är att attrahera och rekrytera medarbetare. Detta görs med Ikanobankens personalidé som grund. HR-avdelningen arbetar med allt som rör bankens medarbetare, exempelvis rekrytering och introduktion, löner och förmåner, arbetsmiljö, lagar och avtal inom personal- och arbetsrätt samt kompetens- och organisationsutveckling.

Medarbetarutvecklingsprogrammet stäcker sig över tre år. I steg ett ligger fokus på den enskilde medarbetaren. Denne åker iväg på ett tredagars internat, där kursmålen är att bli effektivare som lagmedlem samt förstå sin roll i grupp. I steg två (som pågår detta år) ligger

fokus på den egna gruppen (lagutveckling) för att skapa mogna och effektiva arbetslag, där allas olika egenskaper kommer till sin rätt i en kreativ olikhet. Strävan skall vara att stärka varje enskild deltagare så att denne blir en tydlig och aktiv resurs i den gemensamma resan mot organisationens framtida mål. Det avslutande steget, steg tre, gäller arbetsplatsutveckling och koncentrerar sig på coaching på "hemmaplan". Syftet är att detta steg skall optimera det egna arbetslagets uppgifter och åtaganden gentemot organisationens vision och övergripande mål samt att kvalitetssäkra arbetsuppgifter och flöden mot företagets affärsidé och arbetsmål.

För att möta dagens och framtidens konkurrens är det viktigt att organisationen och medarbetarna kan ställa om snabbt. Det kräver att medarbetarna känner trygghet och tillit både till sig själva och till sin omgivning. En annan förutsättning är att dessa ser möjligheter vid förändringar och förstår och kan känna igen/identifiera olika faser för att på ett smidigare och snabbare sätt ta sig vidare. Ett verktyg som tillämpas på Ikanobanken för detta ändamål är Claes Janssens modell "fyrarummaren", som är en metod för förändringsarbete. "Fyrarummaren" är det vardagliga namnet på teorin om "Förändringens fyra rum"- en teori om vad som sker med människor och organisationer i förändring.



Figur 9 Förändringens fyra rum utvecklad av Claes Janssen och Ander & Lindström AB

Ikanobanken inser att det är nödvändigt att medarbetarna kontinuerligt utvecklas och jobbar i "hur:et". Med "hur:et" menas de abstrakta, mjuka värdena i motsats till "vad:et" som mer avser de konkreta rutinerna. Därför har banken under 2003 implementerat ovanstående modell på samtliga avdelningar. Företaget har två egna certifierade handledare avseende avsnitten "Förändringens fyra rum" och "Personlig dialektik".

Att göra karriär inom Ikanobanken behöver inte betyda att man blir chef utan kan lika gärna innebära specialisering. Inom kundservice finns olika specialistroller mot partners.

Att personalarbetet varit framgångsrikt framgår av följande citat ur bankens årsredovisning för år 2002: "Ikanobankens framgångar på marknaden har en positiv smittoeffekt på medarbetarna. Personalomsättningen är låg och sjukfrånvaron i det närmaste obefintlig – endast strax över två procent. Kunskapsförstärkningen är stor och ett omfattande utvecklingsprogram för samtliga medarbetare sattes under 2002".

Alla medarbetare kompetensutvecklas

Under 2002 genomfördes den hittills största satsningen på medarbetarutveckling i banken, delvis finansierad med EU-medel från Växtkraft, Mål 3. Programmet har haft fokus på den enskilde medarbetaren och hans/hennes möjligheter att utvecklas, som människa och i yrkesrollen. Programmet ingår som en väsentlig del i bankens strategiska plan, där medarbetarfrågor samspelar med andra mål av mer omedelbar ekonomisk natur.

Ett uttalande av Göran Johansson visar vilken vikt Ikanobanken lägger vid medarbetarnas kompetensutveckling: "Ikanobankens erbjudande i fråga om räntor och villkor är bland de bästa som finns på marknaden. Men det kommer inte att vara det enda som avgör om vi skall kunna fortsätta vara vinnare eller ej. Våra medarbetares förmåga att på bästa sätt betjäna kunderna kommer att fälla utslaget. Den satsning vi gör syftar därför både till medarbetarnas och bankens bästa".

Lönsam investering

Såväl chefer som övriga medarbetare i Ikanobanken omfattas av kompetensutvecklingsprogrammet.

Göran Johansson fortsätter för att understryka bankens starka motiv att satsa på kompetensutveckling för personalen: "Att utveckla medarbetarna är en i alla avseenden god investering. Vi märker tydligt ett ökat ansvarstagande och vidgad helhetssyn hos våra medarbetare. Det har lett till ett större engagemang, som skapat förutsättningar att hantera större volymer med i stort sett befintlig bemanning. Vi ser också att här finns medarbetare med goda förutsättningar att bli framtida ledare i banken. Ikanobanken har gjort ett eget vägval på marknaden. Vi drivs av egna värderingar och en speciell företagskultur, som man endast kan tillgodogöra sig genom att arbeta i vår organisation. Därför är det mycket angeläget att vi strategiskt arbetar med intern ledarförsörjning. Individuella hälsoprofiler, daglig morgongympa för alla på kontoret, friskvårdspeng, start av ryggskola med individuella träningsprogram är några exempel på hur Ikanobanken också värnar om en frisk och välmående personal. En sjukfrånvaro på drygt två procent under 2002 är en siffra som talar sitt tydliga språk: att investera i medarbetare är lönsamt."

4.5 Belöningsystem

4.5.1 Mål och syfte med belöningsystem

Finansiella belöningar är - vid kollektivt uppnådda mål - kollektiva. Icke-finansiella belöningar är alltid kollektiva oavsett resultat. De finansiella belöningarna skall inspirera och motivera till kollektiva prestationer och främja lagandan, medan de icke-finansiella belöningarna, som är avsedda för alla, främjar trivseln och motivationen indirekt. Den anställda känner att han har ett stöd i organisationen, är värdefull som individ och viktig som "lagmedlem".

Under 2002 genomfördes ett projekt som kallades 4B och som skall utläsas som "bli vé, bli bäst". Bakgrunden till detta projekt var en önskan att förtydliga Ikanobankens nischer genom att få alla som arbetar på banken att bli rätt fokuserade. Tanken var att alla som arbetar på Ikanobanken skall jobba mot samma mål och med samma inriktning. Det viktigaste i projektet var att så många som möjligt i banken skulle bli delaktiga i arbetet. Tillsammans tog man sedan utifrån projektresultatet fram olika strategidokument med tillhörande handlingsplaner. Strategidokumentet innehåller handlingsplaner för varumärkesplattform (vision, affärsidé, övergripande strategi, långsiktiga mål, målgrupper och varumärkesstrategi), medarbetarstrategi, sortimentsstrategi, distributions/försäljningsstrategi, IT-strategi, kundservicepolicy, finanspolicy, kreditstrategi och slutligen ett dokument som beskriver hur företaget når effektivitet i beslutsfattande och genomförande av fattade beslut samt skapar effektiva strukturer. Inom ramen för 4B/medarbetarstrategin arbetar Ikanobanken med följande områden: kommunikation och info, friskvård och hälsa, fysisk och psykisk arbetsmiljö, kompetensutveckling och ledarskap, bemanning, gemenskap inom Ikanobanken, förmåner samt personalvård.

4.5.2 Finansiella belöningar

Ikanobanken har ett bonussystem som premierar gemensamt uppnådda mål vad gäller volymer och resultat. Detta skall skapa vi-känsla och ett löpande intresse för hur det går för företaget. Vid utfall får alla samma belopp. Utbetalningar görs två gånger om året för snabb återkoppling (volymmålet tjänas in månadsvis). Löpande information om utfall ges på infotavlor och vid "klockringningar".

4.5.3 Icke-finansiella belöningar

Som nyanställd på Ikanobanken blir man automatiskt anmäld till introduktionsutbildningen Ikanobankens skolan Bas. Den består av sex olika delkurser: Affärsmannaskap Bas, Kredit Bas, Marknad Bas, IT Bas, Ekonomi Bas samt Juridik Bas. De olika utbildningarna är ca två timmar långa. Passen är schemalagda fyra gånger per år och kurs. Syftet är att den nyanställda snabbt skall få en överblick och grundläggande kunskaper om Ikanobankens olika verksamhetsområden.

Under 2002 satsade Ikanobanken över 3,2 mkr på extern kompetensutveckling (ca 23 tkr per anställd!) och under 2003 väntas siffran stiga. För Ikanobanken är kompetensutveckling en investering i framtiden.

Ikanobanken genomför varje år två stycken utvecklingsamtal med varje medarbetare. Utvecklingsamtalen är verktyg där chefen och medarbetaren regelbundet träffas, stämmer av och diskuterar såväl nuläge som framtid. Dokumentationen av samtalen blir en kompetensprofil och en utvecklingsplan som vägleder chef och medarbetare i det framtida kompetensutvecklingsarbetet, och som ligger till grund för det den löpande uppföljningen.

Varje år gör Ikanobanken en trivselmätning som kompletteras med Previas stressprofiler (friskvård). Utifrån trivselmätningar och stressprofiler har varje avdelning fått i uppdrag att formulera sina egna handlingsplaner.

Under hösten 2003 ersätts dessa mätningar av en mer omfattande medarbetarundersökning som heter Voice. Det är samma undersökning som används av IKEA-koncernen (med vissa mindre Ikano-anpassningar). Den görs i samarbete med Research International.

Ikanobanken underlättar för småbarnsföräldrar genom en positiv syn på föräldraledighet. Banken uppmuntrar alla (chef, medarbetare, kvinnor som män) att vara hemma med sina barn och har förstärkt föräldrapenningen så att alla får 80 procent av sin lön vid föräldraledighet. På detta sätt underlättar banken även för sina chefer att föregå med gott exempel.

Genom att erbjuda möjlighet att arbeta hemifrån underlättas vidare för pendlare att få ihop sin vardag.

Ikanobanken har beslutat genomföra friskhetsprofiler i samarbete med Previa vart tredje år med start 2001. Under 2002 bildades Ikanobankens friskvårdsgrupp. Gruppen består av 13 medarbetare från olika delar av organisationen. Gruppen bildades som en effekt av 4B/medarbetarprojektet.

Friskvårdsgruppen

Målet med friskvårdsgruppen är att få en ökad medvetenhet kring friskvård inom Ikanobanken och att nå/attrahera de i organisationen som inte aktiverar sig för en bättre hälsa. Friskvårdsgruppen, som har en egen budget, erbjuder morgongympa fyra dagar i veckan samt en tolv veckors ”ryggskola”. Sedan i mitten av maj 2003 har alla medarbetare, som arbetar mer än 20 timmar i veckan, möjlighet att träna på arbetstid en timme i veckan mot att man tränar en timme på egen tid.

Fritidsklubb m.m.

Ikanobanken har valt att aktivt stödja IKEA: s personalstiftelse i Älmhult med 4000 kr/medarbetare/år. Genom personalstiftelsen har Ikanobankens medarbetare och deras familjer tillgång till IKEA: s aktivitetshus och idrottshall samt IKEA: s fritidsklubb. Aktivitetshuset (som nästan alltid är öppet) är basen och där finner man bland annat snickarverkstad, videoredigering, musikrepetitionslokal, café, pingisbord, massagerum, keramiklokal, PC-rum, PC-spellokal, After Work (pub), läshörna, gym, relaxrum, fotolabb, biljardbord, konferensrum, bubbelpool, bastu, aktivitetslokaler, storkök, bilvård och personalshop.

Genom fritidsklubben kan man även hyra bilsläp, partytält, roddbåtar, låna flytvästar, golfklubbor, brännbollssset mm.

Fritidsklubben har ett tjugotal olika sektioner med aktiviteter som omfattar allt från bordtennis, bowling, musik och keramik till fiske och diverse arrangemang. Fritidsklubben vänder sig till hela familjen.

Medarbetare har också följande rabatter:

Ikanobanken

- Smålandslånet – speciellt personallån på upp till 150 000 kr med absolut lägsta ränta som är möjlig utan att förmånsbeskattning blir aktuell
- Köp på bankens ”egna” kort, såsom IKEA- och Audikorten – där man kan få samma ränta som vid Smålandslånet. Man måste dock först betala gällande räntesats, för att sedan en gång per år få mellanskillnaden återbetald.
- IKANO Bolån: Har man villa, fritidsfastighet eller lägenhet kan man ansöka om ett bottenlån, som man kan få med 0,2 procents rabatt på aktuell räntesats. (Exempelvis, om man lånar 700 000 kronor, får man en rabatt på 1 400 kr per år före skatt.)

IKEA

- 15 procent på inköp för eget bruk, det vill säga ej vid gåva till annan person ID-kortet skall uppvisas i kassan på IKEA.
- Varukredit på IKEA. Man kan få ett räntefritt lån på IKEA maximerat till en månadslön. Återbetalning sker genom avdrag på lönen i 9 månader.

Hydro

- ”Antal-öre-rabatt” på bensin på alla Hydromackar om man har Hydrokort. Ansökningsblankett erhålls på Aktivitetshuset.

Aktivitetshuset

- I Aktivitetshuset finns, som namnet anger, möjligheter till olika aktiviteter. Här kan man göra allt från att träna till att slöjda. Man kan också handla i IKEA: s fritidshop med rabatt.

Ikanobanken har tecknat en arbetsskadeförsäkring för var och en. Försäkringen täcker även om olyckan skulle vara framme på vägen till eller från arbetet. Om man inte är gift kan man ange ifall man skulle vilja ha någon annan än sina föräldrar som förmånstagare. Man har även möjlighet att ansluta sig till en frivillig gruppörsäkring som omfattar liv- och olycksfall. Till den kan man även ansluta sin sambo eller maka/make och sina barn.

Förmiddagskaffe och eftermiddagskaffe bjuder Ikanobanken sina anställda på. Till förmiddagskaffet får de anställda en smörgås och till eftermiddagskaffet får man en gång i veckan något ”extra gott”. Ikanobanken bjuder även på frukt som man själv hämtar i entrén.

Ikanobanken strävar efter en helhetssyn på medarbetaren. Om medarbetaren mår bra utanför jobbet, så ökar möjligheterna att hon eller han mår bra på jobbet.

4.6 Rekrytering

Utveckling av medarbetare vässar konkurrenskraften

” Långsiktigheten är viktig i allt vad banken företar sig. När banken rekryterar nya medarbetare rör det sig inte bara om att fylla några luckor – minst lika viktigt är att banken funderar på var de nya medarbetarna skall befinna sig i sin utveckling om några år”, berättar Göran Johansson, som är ansvarig för HR-funktionen i Ikanobanken.

Idag rekryterar Ikanobanken sin personal oftast på följande vägar:

- Via ”behovare” som studerar och arbetar extra och som man vid examen ibland anställer
- Via Internet och hemsidan Ikanobanken.se kan man antingen söka annonserade tjänster, eller göra intresseanmälan om framtida tjänster.
- Via Älmhultsbladet
- Via Intranät
- Via rekryteringsbolag

Ikanobanken anser att det kan vara svårt att hitta medarbetare med spetskompetenser. Banken upplever även att det är svårt att finna ekonomer och att det blir allt färre av de yngre som söker sig till banken. Förr brukade banken ha en personalomsättning på 19-20 procent, men denna har sjunkit till fyra procent, vilket banken själv anser vara lite väl lågt. ”Det behöver ju komma in lite friskt blod i företaget också”, menar Marie Olsson (HR). Att Ikanobanken ligger i Älmhult kanske upplevs som ett problem för arbetssökande.

5 ANALYS AV ENKÄTEN

I detta kapitel kommer vi att analysera de resultat vi erhöll från den empiriska undersökningen.

5.1 Analys av grunddata

I detta avsnitt kommer en analys av surveyundersökningen, enkäten, att ske. Enkäten återfinns i bilaga 1. Vi skall här beskriva och analysera vilka belöningar som har betydelse vid rekrytering och fortsatt anställning av ekonomistudenter. Vi kommer vidare i kapitel 6 att analysera och diskutera huruvida dessa belöningar stödjer företagets strategiska mål.

5.1.1 Analys av yttre och inre samband i enkäten

Populationen i surveyundersökningen är 100. De ”yttre sambanden” definieras vi som resultat av grunddatan. De inre sambanden definieras som grunddata körda mot varandra, för att finna och utesluta eventuella samband. Detta gör vi för att höja undersökningens validitet liksom reliabilitet. Vid mätning av inre samband i en kvalitativ analys kan det vara svårt att avgöra på en så liten population vad som är signifikant. Därför har vi valt att fortlöpande, där vi anser att inre samband kan finnas, även presentera antal i population, för att ge läsaren en uppfattning om bakgrunden till vår tolkning.

5.1.2 Ålder

		Ålder			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-24	52	52,0	52,0	52,0
	25-29	33	33,0	33,0	85,0
	30-34	13	13,0	13,0	98,0
	35-39	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Syftet med frågan ett var att utröna populationens ålder. Majoriteten av populationen är under 29 år. Genomgående sökte vi interna samband mellan övriga variabler i grunddatan. Vi kan inte finna några som helst signifikanta samband förutom då det gäller arbetslivserfarenhet (se 5.1.4 Arbetslivserfarenhet). Utifrån detta drar vi slutsatsen att åldern på den undersökta populationen inte spelar någon större roll, vad gäller önskan och val av belöningsystem. Hade åldersspannet istället varit mellan 20 och 60 år, alternativt urvalet på population varit annorlunda, kanske åldersrelaterade interna samband skulle framträda tydligare.

5.1.3 Kön

Kön

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	50	50,0	50,0	50,0
	kvinnor	50	50,0	50,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Syftet med fråga två var dels att beskriva populationens könsfördelning och dels att analysera eventuella interna samband mellan exempelvis kön och val av belöningsystem. Fördelningen mellan könen är helt jämn, med något fler kvinnor finns i gruppen 20-24 år och något fler män finns i gruppen 25-29 år. Detta är en ren tillfällighet och gör det möjligt att söka efter könsrelaterade interna samband som t e x kön och val av arbetsområde (se nedan kap 5.1.5).

5.1.4 Arbetslivserfarenhet

Arbetslivserfarenhet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	67	67,0	67,0	67,0
	nej	33	33,0	33,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Syftet med fråga tre var att utröna om ekonomistudenterna hade någon arbetslivserfarenhet utöver tillfälliga anställningar. Vi var intresserade av att undersöka huruvida det fanns interna samband mellan arbetslivserfarenhet och exempelvis val av belöningsystem. Det skulle kunna tänkas att individer med arbetslivserfarenhet har andra preferenser på belöningsystem än individer utan arbetslivserfarenhet. På frågan om de hade någon tidigare arbetslivserfarenhet utöver tillfälliga anställningar, svarade 67 personer av 100 tillfrågade att de hade tidigare arbetslivserfarenhet. Av de 33 personer som saknade arbetslivserfarenhet var 28 personer, dvs. 85 procent, under 24 år. Kvinnorna har något mindre arbetslivserfarenhet än männen, vilket kan förklaras av att det finns flest kvinnor i gruppen 20-24 år. Dessa har kanske helt enkelt inte hunnit skaffa sig någon arbetslivserfarenhet ännu.

5.1.5 Arbetsområde

Arbetsområde

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	finansiering	11	11,0	11,0	11,0
	redovisning	33	33,0	33,0	44,0
	marknadsföring	10	10,0	10,0	54,0
	organisation	16	16,0	16,0	70,0
	annat	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Syftet med fråga fyra var att utröna inom vilket område ekonomistudenterna egentligen ville arbeta. Vi hoppades kunna generalisera fram vissa områden och sedan söka interna samband mellan exempelvis val av arbetsområde och val av belöningsystem.

De flesta ville arbeta med redovisning (33 personer av 100 tillfrågade) eller ”annat” (30 personer), 16 av de tillfrågade ville arbeta inom organisation, 11 av de tillfrågade med finansiering och slutligen var det 10 av de tillfrågade som ville arbeta med marknadsföring. 21 kvinnor ville helst arbeta med redovisning, vilket är nära dubbelt så många som männen, där endast 12 av de tillfrågade vill arbeta med redovisning.

När det gäller svarsalternativet *annat* är förhållandet det omvända, och det är drygt dubbelt så många män som kvinnor som valt detta svarsalternativ. I och med att så många valde svarsalternativet *annat*, kände vi oss tvungna att göra en sammanställning över detta och göra en djupare analys. *Annat* fördelas på följande sätt enligt nedanstående tabell.

Annat	Man	Kvinna
management	1	
marknad		1
vård	1	
juridik	1	1
strategi	4	1
kost o ekonomi		1
analys	2	
inköp	1	
fastighetsförmedling	1	
entreprenörer	2	
controller	1	1
systemvetare		1
teknik	4	
projektledare	1	
Personalvetare	1	
design		1
lagerarbetare	1	
kemi	1	
vet ej		1
	22	8

Vi kan se att det främst är männen som vill arbeta med "annat". Man skulle dock kunna generalisera in vissa yrkesdrömmar under rubrikerna *finansiering*, *redovisning*, *marknadsföring* och *organisation*. Om man gör det blir resultatet enligt nedanstående tabell.

Annat		
Redovisning/Finansiering	Man	Kvinna
juridik	1	1
strategi	4	1
analys	2	
controller	1	1
kost o ekonomi		1
inköp	1	
entreprenörer	2	
Marknadsföring	11	4
management	1	
marknad		1
Organisation	1	1
projektledare	1	
personalvetare	1	
Övrigt	2	0
vård	1	
fastighetsförmedling	1	
systemvetare		1
teknik	4	
design		1
lagerarbetare	1	
kemi	1	
vet ej		1
	8	3
Summa totalt	22	8

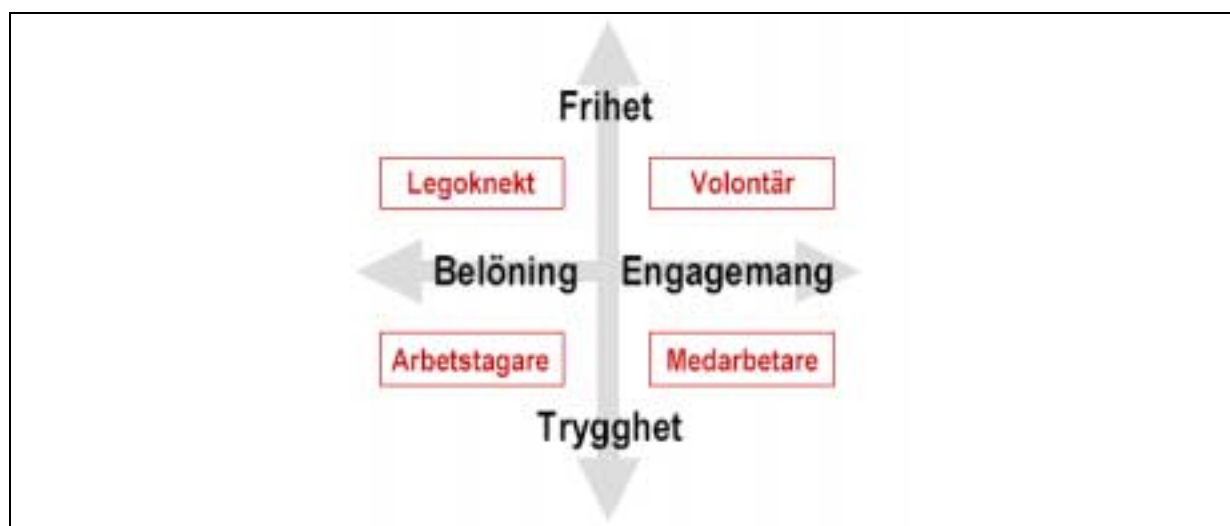
Om man gör den generalisering som vi gjort ovan, så skulle val av arbetsområde vara följande för ekonomistudenterna: 59 procent vill arbeta med redovisning eller finansiering, 12 procent med marknadsföring, 18 procent organisation och 11 procent "annat". Man får väl säga att männen är överrepresenterade bland dem, som inte vill generalisera in sig i ett "fack" utan som själva vill definiera sina intresseområden. Föreslagna rubriker i enkäten rymmer breda val av arbetsområden, varför vi faktiskt är förvånade. Antingen vet man inte vad arbetsområdena innebär, eller också anser man inte frågan vara tillräckligt väldefinierad.

5.1.6 Viktigast på arbetsplats

Viktigast på arbetsplats

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Engagemang och trygghet i arbetslivet	40	40,0	40,0	40,0
	Självförverkligande är viktigast	41	41,0	41,0	81,0
	Belöningar och frihet	17	17,0	17,0	98,0
	Belöningar och trygghet	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Syftet med fråga fem var att utifrån modellen ”Arbetskraftstyper”, utvecklad av Kairos Future AB, analysera hur vår undersökta population ser ut.



Figur10 Arbetskraftstyper (utvecklad av Kairos Future AB)

Det viktigaste för de tillfrågade på deras blivande arbetsplats är engagemang och trygghet (40 personer av 100 tillfrågade) samt självförverkligande (41 personer). Endast två personer av de tillfrågade ansåg att belöningar och trygghet var viktigast. Av de 40 personerna som ansåg att engagemang och trygghet var viktigast på arbetsplatsen var 25 kvinnor (63 procent). Lika många kvinnor som män tyckte självförverkligande var viktigast. Av de som tyckte att belöningar och frihet var viktigast var 13 män (76 procent). De som valde engagemang och trygghet i arbetslivet definieras som *medarbetare* i modellen utvecklad av Kairos Future AB. Medarbetare prioriterar trygghet i arbetslivet och vill helst arbeta med något de är intresserade av. Arbetsmiljön har stor betydelse för denna grupp, framförallt har de intellektuella, sociala och kroppsliga faktorerna en avgörande betydelse vid val av arbetsplats. Samma modell definierar de ”självförverkligande” som *volontärer*, där självförverkligandet är den centrala faktorn. Volontären söker sig företrädesvis till arbeten som bygger på stor frihet i arbetslivet och drivs av ett stort personligt engagemang. Modellen definierar de som drivs av belöningar och frihet i arbetslivet som *legoknektar*. De drivs av belöning och frihet i arbetslivet, arbetsgivarens belöningsystem samt karriärmöjligheter. Det viktigaste för legoknekten är den personliga behållningen.

Om man utifrån denna modell skall dra några generella slutsatser kan man tydligt se att populationen drar sig från belöningar mot engagemang (81 personer av 100 tillfrågade). Volontärerna attraheras mer av frihet, medan medarbetaren attraheras mer av trygghet. Ett fåtal, företrädesvis män, ansåg att belöningar i kombination frihet var viktigast. Det går inte finna några inre samband mellan arbetslivserfarenhet och vad som är viktigast på en arbetsplats.

5.1.7 Faktorer som är mest avgörande för val av arbetsplats

Hög lön

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid viktigast	13	13,0	13,0	13,0
näst viktigast	18	18,0	18,0	31,0
ganska viktigt	37	37,0	37,0	68,0
mindre viktigt	27	27,0	27,0	95,0
ganska oviktigt	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ingen övertid

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid viktigast	1	1,0	1,0	1,0
näst viktigast	2	2,0	2,0	3,1
ganska viktigt	3	3,0	3,1	6,1
mindre viktigt	11	11,0	11,2	17,3
ganska oviktigt	32	32,0	32,7	50,0
helt oviktigt	49	49,0	50,0	100,0
Total	98	98,0	100,0	
Missing System	2	2,0		
Total	100	100,0		

Möjlighet till distansarbete

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid näst viktigast	3	3,0	3,1	3,1
ganska viktigt	8	8,0	8,2	11,3
mindre viktigt	7	7,0	7,2	18,6
ganska oviktigt	40	40,0	41,2	59,8
helt oviktigt	39	39,0	40,2	100,0
Total	97	97,0	100,0	
Missing System	3	3,0		
Total	100	100,0		

Ingen av respondenterna tyckte att "Möjlighet till distansarbete" är viktigast.

Möjlighet till utveckling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	50	50,0	50,5	50,5
	näst viktigast	21	21,0	21,2	71,7
	ganska viktigt	16	16,0	16,2	87,9
	mindre viktigt	10	10,0	10,1	98,0
	ganska oviktigt	2	2,0	2,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

Ingen av respondenterna tyckte att "Möjlighet till utveckling" är helt oviktigt.

Möjlighet att göra karriär

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	19	19,0	19,0	19,0
	näst viktigast	26	26,0	26,0	45,0
	ganska viktigt	17	17,0	17,0	62,0
	mindre viktigt	17	17,0	17,0	79,0
	ganska oviktigt	15	15,0	15,0	94,0
	helt oviktigt	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Möjlighet att påverka arbetsuppgifter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	14	14,0	14,0	14,0
	näst viktigast	29	29,0	29,0	43,0
	ganska viktigt	18	18,0	18,0	61,0
	mindre viktigt	28	28,0	28,0	89,0
	ganska oviktigt	5	5,0	5,0	94,0
	helt oviktigt	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Annat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	3	3,0	50,0	50,0
	näst viktigast	1	1,0	16,7	66,7
	ganska viktigt	1	1,0	16,7	83,3
	ganska oviktigt	1	1,0	16,7	100,0
	Total	6	6,0	100,0	
Missing	System	94	94,0		
Total		100	100,0		

I annat valde 6 respondenter faktorer som bl.a.: frihet, trevliga arbetskamrater, trivsel, sund arbetsmiljö.

Syftet med fråga sex var att fastställa populationens avgörande faktorer vid val av arbetsplats. Vad gäller vilka faktorer som är mest avgörande vid val av arbetsplats tyckte 50 personer av 100 tillfrågade att möjlighet till utveckling var absolut viktigast, 64 procent av dessa var kvinnor. 19 personer ansåg att möjlighet att göra karriär var viktigast. 79 procent av dessa var män. 14 personer ansåg att det viktigaste var möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter och 13 personer ansåg att hög lön var viktigast. När det gäller de två sistnämnda faktorerna var könsfördelningen jämn. Det ligger nära till hands att dra slutsatsen att möjlighet till utveckling är den enskilt viktigaste faktorn för kvinnor, medan männen värderar karriärmöjligheterna högst. Vi anser emellertid att skillnaden i svaren är för liten för att kunna dra en generell slutsats. 5 personer av dem, som ansåg att engagemang och trygghet var viktigast på arbetsplatsen samt 20 personer av dem, som ansåg att självförverkligande var viktigast på arbetsplatsen, tyckte också att möjlighet till utveckling var det absolut viktigaste kriteriet. 6 personer av dem, som ansåg att engagemang och trygghet var viktigast, respektive 9 personer av dem, som ansåg att självförverkligande var viktigast på arbetsplatsen, ansåg också att möjlighet att göra karriär var viktigast.

5.1.8 Faktorer som motiverar att söka ett visst arbete

Hög lön

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid viktigast	15	15,0	15,0	15,0
näst viktigast	31	31,0	31,0	46,0
ganska viktigt	30	30,0	30,0	76,0
mindre viktigt	15	15,0	15,0	91,0
ganska oviktigt	6	6,0	6,0	97,0
helt oviktigt	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Finansiella belöningar, tex bonus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid viktigast	3	3,0	3,0	3,0
näst viktigast	9	9,0	9,1	12,1
ganska viktigt	17	17,0	17,2	29,3
mindre viktigt	21	21,0	21,2	50,5
ganska oviktigt	34	34,0	34,3	84,8
helt oviktigt	15	15,0	15,2	100,0
Total	99	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	100	100,0		

Flexibel arbetstid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	11	11,0	11,1	11,1
	näst viktigast	17	17,0	17,2	28,3
	ganska viktigt	26	26,0	26,3	54,5
	mindre viktigt	17	17,0	17,2	71,7
	ganska oviktigt	24	24,0	24,2	96,0
	helt oviktigt	4	4,0	4,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

Möjlighet till utbildning och fortbildning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	45	45,0	45,0	45,0
	näst viktigast	18	18,0	18,0	63,0
	ganska viktigt	16	16,0	16,0	79,0
	mindre viktigt	16	16,0	16,0	95,0
	ganska oviktigt	3	3,0	3,0	98,0
	helt oviktigt	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Ingen övertid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	näst viktigast	4	4,0	4,0	4,0
	ganska viktigt	2	2,0	2,0	6,1
	mindre viktigt	11	11,0	11,1	17,2
	ganska oviktigt	18	18,0	18,2	35,4
	helt oviktigt	64	64,0	64,6	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

Möjlighet att göra karriär

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	26	26,0	26,0	26,0
	näst viktigast	20	20,0	20,0	46,0
	ganska viktigt	10	10,0	10,0	56,0
	mindre viktigt	19	19,0	19,0	75,0
	ganska oviktigt	14	14,0	14,0	89,0
	helt oviktigt	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Annat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid näst viktigast	1	1,0	100,0	100,0
Missing System	99	99,0		
Total	100	100,0		

En respondent tyckte att arbetsklimatet var den näst viktigast faktorn som skulle motivera honom/henne till att söka ett visst arbete.

Med fråga sju sökte vi de faktorer, som skulle motivera populationen att söka ett visst arbete. Tanken var att kunna koppla resultatet till företagets strategi (personalidé). 45 personer av 100 tillfrågade ansåg att möjlighet till utbildning och fortbildning var den viktigaste motivationsfaktorn till att söka ett visst arbete. 26 av respondenterna valde i stället möjligheten att göra karriär, 15 hög lön samt 11 flexibel arbetstid.

Det går inte finna något signifikant samband mellan motivationsfaktorer och kön. 21 respektive 17 av respondenterna som ansåg att engagemang och trygghet respektive självförverkligande var det viktigaste på arbetsplatsen tyckte också att möjlighet till utbildning och fortbildning var det viktigaste kriteriet. 8 respektive 15 av respondenterna som ansåg att engagemang och trygghet respektive självförverkligande var det viktigaste på arbetsplatsen tyckte också att möjlighet att göra karriär var det viktigaste kriteriet. 5 respektive 6 av respondenterna som ansåg att engagemang och trygghet respektive självförverkligande var viktigaste på arbetsplatsen tyckte också att hög lön var det viktigaste kriteriet.

5.1.9 Faktorer som ger arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen

Hög lön

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid viktigast	13	13,0	13,0	13,0
näst viktigast	15	15,0	15,0	28,0
ganska viktigt	15	15,0	15,0	43,0
mindre viktigt	37	37,0	37,0	80,0
ganska oviktigt	15	15,0	15,0	95,0
helt oviktigt	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Resor i arbetet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	4	4,0	4,0	4,0
	näst viktigast	10	10,0	10,0	14,0
	ganska viktigt	20	20,0	20,0	34,0
	mindre viktigt	9	9,0	9,0	43,0
	ganska oviktigt	39	39,0	39,0	82,0
	helt oviktigt	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Ingen övertid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	2	2,0	2,0	2,0
	näst viktigast	2	2,0	2,0	4,0
	ganska viktigt	5	5,0	5,1	9,1
	mindre viktigt	5	5,0	5,1	14,1
	ganska oviktigt	13	13,0	13,1	27,3
	helt oviktigt	72	72,0	72,7	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
	Total	100	100,0		

Ansvar/befogenheter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	39	39,0	39,0	39,0
	näst viktigast	17	17,0	17,0	56,0
	ganska viktigt	14	14,0	14,0	70,0
	mindre viktigt	17	17,0	17,0	87,0
	ganska oviktigt	10	10,0	10,0	97,0
	helt oviktigt	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Uppskattning från arbetskamrater

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	29	29,0	29,0	29,0
	näst viktigast	28	28,0	28,0	57,0
	ganska viktigt	18	18,0	18,0	75,0
	mindre viktigt	18	18,0	18,0	93,0
	ganska oviktigt	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Uppskattning från chef

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	12	12,0	12,0	12,0
	näst viktigast	28	28,0	28,0	40,0
	ganska viktigt	28	28,0	28,0	68,0
	mindre viktigt	14	14,0	14,0	82,0
	ganska oviktigt	16	16,0	16,0	98,0
	helt oviktigt	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Annat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	viktigast	1	1,0	100,0	100,0
Missing	System	99	99,0		
Total		100	100,0		

En respondent tyckte att arbetsmiljön var den viktigaste faktorn som skulle ge honom/henne arbetstillfredsställelse.

Syftet med fråga åtta var att finna de faktorer som ger arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen hos populationen. 39 personer av 100 tillfrågade ansåg att ansvar/befogenheter är det viktigaste kriteriet. 29 av de tillfrågade svarade i stället uppskattning från andra arbetskamrater och 13 personer hög lön samt 12 personer uppskattning från chef.

Det går inte finna något signifikant samband mellan faktorer som ger arbetstillfredsställelse och kön. 14 respektive 19 personer av dem som ansåg att engagemang och trygghet respektive självförverkligande var det viktigaste på arbetsplatsen tyckte också att ansvar/befogenheter är det viktigaste kriteriet. 18 respektive 7 personer av dem som ansåg att engagemang och trygghet respektive självförverkligande var det viktigaste på arbetsplatsen tyckte också att uppskattning från andra arbetskamrater var det viktigaste kriteriet.

5.1.10 Hur skall finansiella och ickefinansiella belöningar delas ut?

Hur skall finansiella belöningar delas ut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	individuellt	73	73,0	73,0	73,0
	kollektivt	27	27,0	27,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Hur skall ickefinansiella belöningar delas ut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	individuellt	48	48,0	48,0	48,0
	kollektivt	52	52,0	52,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Med fråga nio och tio, ville vi utvärdera populationens åsikter om hur finansiella och ickefinansiella belöningar bör delas ut, kollektivt eller individuellt. Vi ville även se om det eventuellt fanns några samband mellan dessa åsikter kopplat till andra interna samband, exempelvis kön, ålder eller arbetslivserfarenhet.

73 personer av 100 tillfrågade anser att finansiella belöningar skall delas ut individuellt. 54 av dessa 73 personer har arbetslivserfarenhet. Det innebär att 81 procent (54 personer av 67) av dem med arbetslivserfarenhet anser att finansiella belöningar skall delas ut individuellt. Man skulle kunna tolka detta som att de som har arbetslivserfarenhet i större utsträckning föredrar individuella finansiella belöningar, eftersom endast 57 procent (19 personer av 33) utan arbetslivserfarenhet föredrar individuella finansiella belöningar. Vi menar att denna slutsats ej går att dra, då allt för få ingår i undersökningen och de som saknar arbetslivserfarenhet är underrepresenterade i populationen.

Könsfördelningen är relativt jämn när det gäller åsikter om hur finansiella belöningar skall delas ut. Däremot anser hälften av populationen (48 personer) att ickefinansiella belöningar skall delas ut individuellt. Av denna hälft (48 personer) är 30 personer (63 procent) män. Av den hälft, som anser att ickefinansiella belöningar skall delas ut kollektivt är, 32 personer av 52 (62 procent) kvinnor. Möjligen kan det vara så att det finns vissa tendenser att män är något mer för individuella ickefinansiella belöningar än kvinnor. 38 personer av de 48 (79 procent) som anser att ickefinansiella belöningar skall delas ut individuellt har arbetslivserfarenhet. Precis som tidigare kan man tolka detta på två vis. Den ena tolkningen innebär att arbetslivserfarenhet skulle korrelera med individuella belöningar, såväl finansiella som ickefinansiella. Den andra tolkningen innebär att de utan arbetslivserfarenhet är underrepresenterade i populationen, varför inga interna samband kan visas mellan arbetslivserfarenhet och utdelning av belöningar. Vi vill vara försiktiga med att dra slutsatser vid svaga interna samband, då hög procent inte alltid borgar för hög validitet. Hade vi undersökt en större population, alternativt haft ett stratifierat urval, där fler saknat arbetslivserfarenhet, hade vi kanske kunnat dra säkrare slutsatser. När man studerar viktigaste kriterium på arbetsplats (Figur 1, Arbetskraftstyper, kap 1.1 Bakgrund och problemdiskussion), vill cirka hälften oavsett val av kriterium på arbetsplats att man delar ut de ickefinansiella belöningarna individuellt.

När man däremot studerar hur finansiella belöningar skall delas ut, vill 27 personer (67 procent) av dem som vill ha engagemang och trygghet i arbetslivet ha belöningarna individuellt, medan 32 personer (78 procent) av dem som tycker självförverkligande är viktigast, vill ha finansiella belöningar individuellt. Det skulle innebära att "volontären" och för all del även "medarbetaren" ser finansiella belöningar som viktigare än vad Kairos Future AB åsyftar i sin modell. Man skulle ju annars kunna tänka sig att det viktigaste för "medarbetaren" är att ha "kollektiva" belöningar i största utsträckning för att främja trygghet och engagemang. Det kan också vara så att individuella finansiella belöningar innebär trygghet och engagemang för "morgondagens" arbetskraft. Vi tolkar det emellertid som att alla belöningar är viktiga, men om man är tvungen att välja, så föredrar man finansiella belöningar individuellt.

När det gäller ickefinansiella belöningar vill, hälften ha belöningarna kollektivt och hälften individuellt. Anledningen till det sistnämnda kan vara väl värt att forska kring. Vi har dock inte lyckats finna några andra interna samband mellan ickefinansiella belöningar och andra

variabler, förutom att män i större utsträckning förmodligen föredrar individuella framför kollektiva ickefinansiella belöningar. Av dem som tycker belöningar och frihet är viktigast (legoknektar), vill 14 personer (82 procent) att finansiella belöningar skall delas ut individuellt. Detta skulle då stämma överens med denna modell över arbetskraftstyper, även om man kan tycka att urvalet kanske är lite väl begränsat att dra generella slutsatser från. Av dem, som tyckte att ickefinansiella belöningar skall delas ut kollektivt (52 personer), ansåg 18 personer att även finansiella belöningar skall delas ut kollektivt. Av de 48 personer som ansåg att ickefinansiella belöningar skall delas ut individuellt, ansåg 9 stycken att finansiella belöningar skulle delas ut kollektivt.

5.1.11 De tre mest attraktiva belöningarna på en framtida arbetsplats

På den här frågan har respondenterna spontant fått välja de tre belöningar, som de ansåg vara mest attraktiva utan inbördes rangordning. Tabellerna nedan visar antal och andel av de tillfrågade, som valt respektive belöning som en av de tre mest attraktiva, samt antal och andel av de tillfrågade, som inte valt respektive belöning. ”Ja” i tabellen innebär att man anser att belöningen är en av de tre viktigaste belöningarna och ”nej” innebär att det inte är en av de tre viktigaste belöningarna.

Pengar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nej	25	25,0	25,0	25,0
ja	75	75,0	75,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Betald ledighet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nej	29	29,0	29,0	29,0
ja	71	71,0	71,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Evangemangsbiljetter

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nej	91	91,0	91,0	91,0
ja	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fortbildning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nej	60	60,0	60,0	60,0
ja	40	40,0	40,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Friskvård

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nej	73	73,0	73,0	73,0
ja	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Restaurangbesök

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nej	93	93,0	93,0	93,0
ja	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Resor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nej	53	53,0	53,0	53,0
ja	47	47,0	47,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Uppskattning från chef

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nej	76	76,0	76,0	76,0
ja	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Syftet med enkätens sista fråga, var att utröna de för respondenterna tre viktigaste belöningarna. Man kan givetvis ifrågasätta validiteten på frågan med tanke på att ingen alternativ "annat- ruta" fanns. Tanken bakom frågan var att vi ville tvinga populationen att välja bland de givna alternativen, då vi ansåg dessa kopplingsbara till Ikanobankens val av belöningar.

De tre mest attraktiva belöningarna rangordnas- oavsett ålder och arbetslivserfarenhet- enligt följande: pengar, betald ledighet och resor.

Könsfördelat blir resultatet följande:

Kvinnor: pengar, betald ledighet och fortbildning

Män: pengar, betald ledighet och resor

En undersökning refererad i tidningen Civilekonomen visar, att 54 procent av de svenska civilekonomerna prioriterar extra semesterdagar högst, när det gäller förmåner på arbetsplatsen. Kvinnor och ungdomar är de kategorier, som är mest angelägna om längre semester. Resultatet av vår egen enkät stödjer även dessa slutsatser.

6 ANALYS

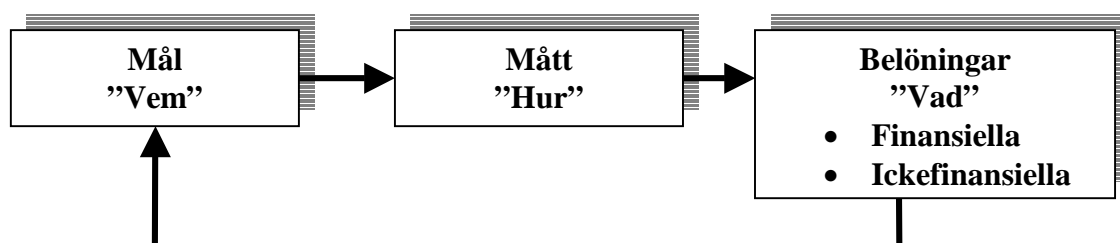
Analysen kommer att inledas med en diskussion kring mål för att sedan gå in på belöningsystem. Måtten kommer vi att diskutera sist, då det är dessa som knyter ihop målen (strategierna) med belöningsystemen.

6.1 Belönings koppling till strategin

Kopplat till motivationsmodellen (figur 3, Wiberg, kap 3.3.1 *Att motivera och behålla kompetent personal*) så tolkar vi det som att populationen föredrar utmanande och tydliga mål, vilket då skulle kräva tillit och respekt från arbetsgivarens sida. Om man vill locka till sig kompetent personal bör man ha en personalstrategi som motiverar, entusiasmerar, styr och belönar personalen på olika vis. Hansson (1997), knyter ihop affärsidén med personalidén och anser att man som företag bör kunna besvara följande frågor:

- Vem vill vi ha som medarbetare?
- Vad kräver medarbetaren i utbyte av oss?
- Hur går det till att motivera och utveckla dessa medarbetare?

Utifrån Hanssons resonemang kan vi formulera följande modell:



Figur 11 *Mål – Mått – Belöningar*, Beata Areskoug och Elisabeth Steen Ekstedt, 2003.

Frågan ”vem vill vi ha som medarbetare”? har företagets mål och strategi som utgångspunkt. Underförstått har medarbetaren en roll i företaget och skall utföra en prestation som stödjer företagets strategi och långsiktiga utveckling, medan ”Vad kräver vi av dig som arbetar hos oss”? är en form av belöning, finansiell eller ickefinansiell. Belöningen är företagsledningens verktyg för att styra personalens agerande så att detta stödjer företagets långsiktiga utveckling. För att kunna utveckla och motivera medarbetarna i denna riktning krävs det någon form av mått eller nyckeltal för att det skall gå att följa upp verksamheten.

Som framgår av Figur 11 har vi valt att dela upp belöningar i två typer, finansiella och ickefinansiella. Svensson (2001) talar om materiella, immateriella, kollektiva, individuella, långsiktiga och kortsiktiga belöningar. Han fokuserar på belöningarna från arbetsgivarens synvinkel, då han talar om att belöningarna skall ses utifrån vad de består av. Med utgångspunkt i Svenssons (2001) tankar och teorier har vi gjort egna distinktioner, finansiella och ickefinansiella belöningar, som kan delas ut kollektivt alternativt individuellt. Anledningen till att vi inte tagit hänsyn till att förmåner (definierat enligt Paul & Alm, 1991) ingår i det som vi definierar som belöningar är att vi menar att förmåner visst kan vara belöningar. Om man vänder på resonemanget och tar bort alla prestationer från arbetsgivarens

sida gentemot arbetstagaren, så kanske arbetstagaren väljer en annan arbetsgivare. Eftersom syftet i denna uppsats är att se på vilka belöningar som attraherar ekonomistudenter är det farligt att räkna bort det som skulle kunna definieras som förmåner i detta stadium, eftersom dessa kanske faktiskt kan komma att knytas till prestationer vid ett senare tillfälle. Detta eftersom man skulle begränsa sig i tankeverksamheten och kreativiteten när det sedan gäller att koppla alla belöningar - förmåner inkluderade - till olika prestationer inom företaget. Vad vi menar är att vi tror att förmåner faktiskt påverkar hur de anställda presterar och därmed även påverkar företagets resultat. Man kan skilja förmåner från belöningar, men man kanske inte bör göra det i detta sammanhang, eftersom förmåner ofta är en form av kollektiv icke-finansiell belöning. Vad man istället bör fråga sig som arbetsgivare är huruvida förmånerna påverkar resultatet och om eventuell påverkan går att mäta.

Anledningen till denna distinktion är att vi vill fokusera mer på belöningarna från den anställdes synvinkel. Den anställda får antingen kontanter (finansiella belöningar) eller också upplever denne andra värden som gör att han eller hon trivs på sin arbetsplats (ickefinansiella belöningar). Dessa andra värden är högst subjektiva och kan därför upplevas olika från person till person. Exempel på ickefinansiella belöningar kan vara allt från utbildningar och resor till personalfester. Belöningar kan delas ut och åtnjutas på olika vis, antingen individuellt eller kollektivt. Man kan tänka sig att anställningen är som en cykel, från första anställningsdag fram till den sista arbetsdagen. I denna cykel omfattas man förmodligen av någon form av personalpolitiskt program, där belöningar av såväl finansiell som ickefinansiell karaktär delas ut under den tid som anställningen pågår. Belöningarna kan vara av kollektiv eller individuell karaktär.

Granberg (2003) har en annan syn på personalidén och menar att man som företagare bör kunna svara på frågorna:

- Vad är vi som företag?
- Vad erbjuder vi dig som anställd?
- Vad kräver vi av dig som arbetar hos oss?

Vi uppfattar att Granberg (2003) genom frågan ”vad är vi som företag?” vill fokusera på att man genom företagets affärsidé och strategier skall komma fram till vem man vill ha som medarbetare. Hansson (1997) vill att man istället tar sin utgångspunkt i frågan ”Vem vill vi ha som medarbetare?”. Med andra ord verkar de olika författarna vilja komma fram till samma sak fast på olika sätt. Vår uppfattning är att Granberg (2003) missat en viktig poäng om man vill se företaget som ett kommunikativt företag på en konkurrensutsatt arbetsmarknad, när han frågar sig ”Vad erbjuder vi dig som anställd?”. Vi föredrar Hanssons (2001) ”Vad kräver medarbetaren i utbyte av oss?”. Utan denna modifiering är risken stor att företaget missar det faktum att det finns konkurrens på arbetsmarknaden, vilket i sin tur innebär en risk för att man inte får tillgång till den bästa kompetensen. Man måste alltså vara lyhörd ”inåt” i företaget och inte bara ”utåt”. En personalidé kan givetvis vara ett stöd för affärsidén, lika gärna som den faktiskt kan vara starkt anknuten till ren personalpolitik.

6.2 Resultatet av enkäten kopplat till Ikanobankens strategier

Vi kommer i detta stycke att behandla resultatet av enkätundersökningen kopplat till Ikanobankens strategier samt analysera och diskutera huruvida populationens val av belöningar stödjer företagets strategiska mål.

6.2.1 Personalstrategi (VEM)

Enligt Ikanobankens kravprofil skall personalen:

- Arbeta självständigt och ta ansvar för resultatet
- Vara prestigelös, öppen och ärlig i samarbetet med andra
- Vilja utveckla genom att konstruktivt ifrågasätta
- Ställa upp på Ikanobankens värderingar och affärsidé
- Se med kundens ögon samtidigt som man är resultatutriktad
- Vara lojal med fattade beslut

Vi tror att ovan nämnda egenskaper kan återfinnas hos den undersökta populationen (ekonomistudenter). Om man bortser från personliga egenskaper (som vi inte undersökt i denna enkät), så ansåg nästan hälften av alla tillfrågade (39 personer) att ansvar och befogenheter ger arbetstillfredsställelse. Engagemang, trygghet och frihet var det som ekonomistudenterna rankade högst (81 av 100 respondenter).

Ikanobanken erbjuder sina anställda utvecklande arbetsuppgifter och en miljö i förändring. Man kan fråga sig huruvida det är tryggt att arbeta i ett företag som ständigt befinner sig i förändring. Men, samtidigt kan ju förändringar vara stimulerande och påverka arbetsmiljön positivt. En sådan arbetsmiljö kan erbjuda intellektuell stimulans och varierande arbetsuppgifter med frihet att utveckla och utforma egen arbetsmetodik, något som också är en faktor som kan göra företaget attraktivt för den undersökta populationen. Företaget erbjuder introduktionsutbildning om sin affärsidé och sina värderingar, vilken utbildning kan hjälpa de nyanställda att snabbt inrätta sig på sin arbetsplats och även ge en värderingsstomme att falla tillbaka på om tveksamheter skulle uppkomma under anställningens gång. Ikanobanken vill vara ett företag som ser nytta med mångfald och som respekterar olikheter. Att den anställda får vara sig själv och utvecklas i sin egen takt ger både frihet och trygghet samt visar engagemang från arbetsgivarens sida. I undersökningen tyckte lika många kvinnor som män att möjlighet till självförverkligande på sin arbetsplats var den viktigaste komponenten (41 respondenter). Med en arbetsgivare som låter personalen utvecklas och självförverkliga sig, vinnas en fri och engagerad personal. Ikanobanken erbjuder dessutom en anställning i ett öppet företag med närhet till besluten samt möjligheter att påverka, vilket ger frihet och tillit. Att Ikanobanken även erbjuder en miljö där gemenskapen och den hela människan är centrala värden vittnar också om att Ikanobanken är en engagerad arbetsgivare.

I fråga om faktorer som är mest avgörande för val av arbetsplats tyckte 50 av respondenterna att möjlighet till utveckling var absolut viktigast. 64 procent i denna grupp utgjordes av kvinnor. 19 av de undersökta ansåg att möjlighet att göra karriär var viktigast. 79 procent i denna grupp utgjordes av män. 14 personer ansåg att det viktigaste var möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter och 13 personer tyckte att hög lön var viktigast. Man skulle grovt kunna dra slutsatsen att möjlighet till utveckling är det viktigaste för kvinnor, medan möjligheter att göra karriär skulle vara det viktigaste för männen. Ur ett genusperspektiv skulle man kunna tolka det som att kvinnor också vill göra karriär, men deras utveckling är deras karriär, resan är målet, medan männen kanske är mer målfokuserade. Arbetsgivaren kan dra nytta av genuskillnader och anpassa sina strategier till att kunna passa båda könen genom att ge personalen möjlighet att göra karriär på olika vis: dels genom att utveckla sig själv för egen tillfredsställelse skull och dels genom att erbjuda klassiska karriärmöjligheter. Att göra

karriär inom Ikanobanken behöver inte betyda att man blir chef utan kan lika gärna innebära möjligheter till specialisering. Inom kundservice finns olika specialistroller, såsom utlåningsansvarig och kundansvarig mot alla partner etc. På detta vis finns möjligheter för alla. Ikanobanken uttalar i sin personalidé vikten av att se nyttan med mångfald och respektera olikheter, att utvecklas och att få göra karriär på sina egna villkor. 45 respondenter ansåg att möjlighet till utbildning och fortbildning är den viktigaste motivationsfaktorn till arbete, medan 26 respondenter ansåg att möjlighet att göra karriär var den viktigaste motivationsfaktorn, vilket resultat bekräftar vad som sägs ovan.

6.2.2 Belöningar (VAD)

Populationen föredrar engagemang framför belöningar (81 respondenter av 100 tillfrågade), vilket borde tala för att belöningar av ickefinansiell karaktär borde vara mer attraktiva än finansiella belöningar. På frågan om vad man helst väljer som belöning på sin arbetsplats ansåg man, oavsett ålder och arbetslivserfarenhet, att de tre mest attraktiva belöningarna var pengar, betald ledighet och resor (i denna rangordning). Oavsett kön så kom pengar på första plats och betald ledighet på andra plats, medan på tredje plats kvinnor ville ha fortbildning och män resor. Detta borde innebära, med hänvisning till Maslows behovstrappa, att lönen eller pengarna är viktiga till en viss nivå. Denna nivå är förmodligen kopplad till materiella grundläggande värderingar om vad man behöver för att överleva i relation till vad som är rättvist och rimligt. När denna nivå är uppfylld inträder andra behov, som kan vara av mer immateriell karaktär, såsom t.ex. ickefinansiella belöningar. Vi hade i enkäten kunnat fråga ekonomistudenterna om vad de tyckte var en minsta rimlig grundlön men avstod. Anledningen till detta var att vi förmodade att de tillfrågade skulle ange en betydligt högre lön än vad de i praktiken skulle begära.

6.2.2.1 Finansiella belöningar

Ikanobanken delar ut alla sina finansiella belöningar kollektivt, om det är ett kollektivt mål som banken skall uppnå. Nästan 75 procent (73 respondenter) av populationen anser att finansiella belöningar skall delas ut individuellt. Kön fördelningen är relativt jämn när det gäller åsikter om hur finansiella belöningar bör delas ut. Man kan ifrågasätta hur pass mycket man motiveras av ett kollektivt mål och en kollektiv finansiell belöning. Ikanobanken borde enkelt kunna vinna kunskap om detta genom en enkätundersökning i någon form. Vi menar att man kan göra om ett kollektivt mål till olika delmål, som i sin tur kan föreläggas olika avdelningar, vilka får varierande kollektiva belöningar, eftersom skillnader ändå föreligger mellan avdelningarna. En sådan förändring kan skapa drivkraft och motivation för alla att prestera mer och bättre. Vi misstänker att det bonussystem som Ikanobanken idag använder sig av kan ge personalen en hopplöshetskänsla, där man som anställd upplever att man inte kan påverka det stora målet som individ. Vidare är de anställda allt för många på arbetsplatsen för att företaget skall kunna enhetligt påverka allas attityder. Om man istället hade haft delmål på varje avdelning, kunde de anställda ”pusha” varandra till bättre prestationer och man kunde kanske få lägre sjukfrånvaro etc. Vi misstänker att den anställde inte har ett löpande intresse för sitt företag till följd av sina belöningar utan mera ett löpande intresse för de finansiella belöningar som är kopplade till egna prestationer samt att belöningarna är avgörande för vad den anställde presterar. Inom kundtjänst kanske man har andra mål än inom en annan avdelning. Målen för kundtjänst kanske inte går att direkt koppla till finansiella mått, medan man inom annan avdelning kan använda sig av belöningar som är direkt kopplingsbara till

ekonomiska prestationer. Vi tror dock att man kan koppla finansiella belöningar även till prestationer som saknar finansiell karaktär.

6.2.2 Icke-finansiella belöningar

Enligt vår uppfattning är det av största vikt att det belöningsystem man väljer att tillämpa går att förankra i företagets mål och strategier och att företagets personalidé ingår som en del i företagets strategi. Innebörden av detta är att belöningsystemet bör förankras i företagets personalidé. Vi upplever att Ikanobanken är intresserad av individen i den anställde. Ikanobanken svarar på Granbergs (2003) ”vad-fråga” enligt följande:

- Du får jobba på ett företag som utvecklas och förändras
- Du får kunskap om vår affärsidé och våra bärande värderingar
- Du får jobba i ett företag som ser nyttan med mångfald och respekterar olikheter
- Du får jobba i ett öppet företag med närhet till besluten och möjligheter att påverka
- Du får jobba i en miljö där gemenskapen och den hela människan är centrala värden

Men lever då Ikanobanken upp till dessa löften? Ikanobanken har en mängd icke-finansiella belöningar, samtliga kollektiva. Många av belöningarna knyter även till sig den anställdes familj. När det gäller icke-finansiella belöningar ville hälften av den undersökta gruppen ha belöningarna kollektivt och hälften individuellt. Männen föredrog individuella framför kollektiva icke-finansiella belöningar. Som vi tidigare nämnt så har Ikanobanken utfäst sig att vara öppen för mångfald och nya idéer, varför det inte borde vara omöjligt för banken att på försök, till en början, koppla icke-finansiella belöningar till prestationer av olika karaktär, både de som ger finansiella resultat och de som ger icke-finansiella resultat.

6.2.3 Mått (HUR)

Smitt (Smitt, m.fl., 2002) anser att man bör följa upp målprestationerna, som är härledda ur ett målkontrakt, genom att löpande under året ha utvecklingssamtal med den anställde. På så vis kan man även koppla individuella mål till resultat. Detta är dock ett tidskrävande och kostsamt sätt att följa upp mål på. Smitt menar också att det är meningslöst att belöna en anställd för något denne själv inte kan påverka. Wilhelmsson (1988) anser att det är viktigt att prestationen på något vis måste kunna bedömas och tillskrivas ett värde för att kunna sammankopplas med en belöning och att målen omvandlas till mätbara mått. Han talar också om vikten av att medarbetarna känner att de kan påverka dessa mått. Här ser vi än en gång hur belöningarna flätas ihop med måtten. Troligtvis är de anställda hos Ikanobanken inte missnöjda med de belöningsystem som de erbjuds idag. Det kan emellertid vara onödigt att betala ut belöningar som kanske ändå inte stimulerar till någon motprestation från arbetstagarens sida. Det är därför som vi tror att det är viktigt att skapa ett mått som faktiskt kan tala om ”vad och vem” belöningen avser samt ”hur” den skall följas upp.

Ett strategiskt belöningsystem kommunicerar verksamhetens mål och vad som krävs för att nå dessa mellan arbetsgivare och arbetstagare. Enligt Hildingsson och Krafft (2001) följer en mängd av krav på ett välfungerande belöningsystem:

- Det måste vara tydligt och påvisa önskade resultat och arbetsprestationer.

- Det måste upplevas som meningsfullt både för arbetstagaren, som vill känna sig rätt uppskattad, och för arbetsgivaren, som vill få rätt avkastning på sin investering i löner och belöningar.
- Det måste upplevas som möjligt att nå satta mål med en arbetsinsats som är rimlig.
- Systemet måste vara tillförlitligt och flexibelt i mening att en belöning skall kunna ges i nära anslutning till den insats som man vill belöna.

7 SLUTSATSER

I detta kapitel kommer vi att diskutera vilka slutsatser som vi dragit av vår undersökning. Vi kommer även att ge förslag till ett prestationsmätningssystem åt Ikanobanken samt ge förslag till vidare studier inom området.

7.1 Avslutande diskussion

Vi har i denna uppsats beskrivit och analyserat vilka belöningar som har betydelse för rekrytering och bibehållande av ekonomistudenter vid Lunds universitet som arbetskraft samt analyserat om dessa belöningar stödjer Ikanobankens personalstrategiska mål.

7.1.1 Sammanfattning av enkäten kopplad till Ikanobankens strategier

Det viktigaste för ekonomistudenterna på sin framtida arbetsplats är inte belöningar utan engagemang från arbetsgivarens sida. De viktigaste faktorerna, som motiverar att söka ett visst arbete och som gäller vid val av arbetsplats, är möjlighet till utveckling och fortbildning samt möjlighet till att göra karriär.

Det som ger mest arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen är ansvar och befogenheter samt uppskattning från arbetskamrater och chef.

Ekonomistudenterna vill ha sina finansiella belöningar individuellt. Beträffande de ickefinansiella belöningarna vill hälften av de undersökta ha dessa individuellt och hälften kollektivt. De flesta kvinnorna föredrar kollektiva ickefinansiella belöningar, medan de flesta männen föredrar individuella ickefinansiella belöningar.

De mest attraktiva belöningarna på den framtida arbetsplatsen är för kvinnor pengar, betald ledighet och fortbildning (i nämnd ordning) och för männen pengar, betald ledighet och resor (i nämnd ordning). Man kan tolka detta som att lönen är viktig till en viss nivå. Med hänvisning till Maslows behovshierarki kan slutsatsen dras, att man vill ha sina grundläggande behov tillfredsställda, innan man börjar se sig om efter att tillfredsställa andra behov för att nå ett självförverkligande. Vi hade i undersökningen kunnat fråga om vilken lön som är den lägsta som en ekonom anser det vara rimligt att arbeta för, men vi avstod, eftersom de flesta förmodligen skulle ange en betydligt högre lön än vad de skulle begära i praktiken.

Ikanobanken ser nyttan i mångfald och respekterar olikheter hos anställda. Vidare erbjuder banken en arbetsplats, där man som anställd har närhet till besluten och möjligheter att påverka och där gemenskapen och den hela människan är centrala värden. Resultatet av enkätundersökningen visar att ekonomistudenterna stödjer denna personalidé/strategi attitydmässigt. Däremot visar enkätresultatet kopplat till Ikanobankens belöningsystem att finansiella belöningar inte bör delas ut kollektivt. Dessutom finns det faktiskt de som föredrar ickefinansiella belöningar individuellt. Vidare kan man fråga sig hur banken följer upp belöningarna för att maximera nyttan för både de anställda och banken.

Modellen "Mål, Mått, Belöningar" (se figur 12) av Beata Areskoug och Elisabeth Steen Ekstedt, 2003, bör kunna användas av alla företag, eftersom enligt vår åsikt alla företag måste definiera vem de vill ha som anställd. Dessa anställda kommer att kräva någon form av belöning från sin arbetsgivare. Denna belöning bör vara av antingen finansiell eller ickefinansiell karaktär. För att kunna utveckla och motivera medarbetarna i riktning mot företagets mål, kommer det att behövas mått för att kunna följa upp medarbetarens prestationer, även om man väljer att endast belöna med ickefinansiella belöningar som kanske ej är kopplade till prestationerna. Vad vi menar är att mått krävs för att följa upp medarbetarens prestation och helst även för att avgöra/definiera belöningens form. Däremot är det inte alltid att belöningen är kopplad till måttet. Exempelvis har Ikanobanken ett antal ickefinansiella belöningar som delas ut kollektivt utan att vara kopplade till några prestationer. Förmodligen har Ikanobanken olika mätsystem för att se om dess kunder är nöjda och om personalen trivs på arbetsplatsen etc. Vad man inte kan se är sambanden mellan belöningarna och resultatet. Vi föreslår därför ett prestationsmätningssystem, som ger möjlighet att följa upp belöningarnas verkan såväl på personal, kunder som företag.

7.2 Generaliserbarhet

Är resultatet av vår studie applicerbart på andra företag och i så fall under vilka förutsättningar? Syftet med enkäten var att identifiera de krav som den aktuella målgruppen kommer att ställa på framtida arbetsgivare när det gäller belöningssystem. Eftersom vi använt oss av en population på 100 personer i enkätstudien är resultatet generaliserbart och bör gälla även för andra företag som efterfrågar ekonomer. Vad gäller vår analys om huruvida ekonomernas ställda krav kan kopplas till Ikanobankens strategiska mål, kan en diskussion vara intressant om huruvida det är möjligt att generalisera ur en fallstudie. För att det skall vara möjligt att generalisera med utgångspunkt ur ett enstaka fall krävs det enligt Gummesson (1985) att:

"man genom djupgående fallstudier med uttömmande kartläggning och analys fångar upp en företeelse, t.ex. en strategiförändring i ett företag, och beskriver mekanismer som man rent förnuftsmässigt misstänker kan återfinnas i andra företag" (Gummesson, E 1985).

Det handlar alltså om att uppnå en förståelse av struktur och drivkraft för det man undersöker. När det gäller resultatet av huruvida ekonomernas ställda krav på belöningar kan kopplas till företagets strategiska mål anser vi att slutsatsen gäller generellt under den förutsättningen att det rör sig om andra företag inom samma bransch, som söker sin framtida personal inom samma målgrupp som i det här fallet. Vi menar alltså att det under givna förutsättningar skall vara möjligt att tolka uppsatsens slutsatser i sin helhet i generella termer.

7.3 Beslutsrekommendationer

I nuläget har Ikanobanken ingen prestationsmätning kopplad till ickefinansiella belöningar. När det gäller de finansiella belöningarna, som ges kollektivt, så har man emellertid mått kopplat till resultatet.

7.3.1 Förslag på prestationsmätningssystem

På Ikanobanken är de finansiella belöningarna endast kopplade till verksamhetens finansiella resultat medan de ickefinansiella belöningarna är ämnade att främja trivsel och samarbete utan någon koppling till verksamhetens resultat. Frågan är om inte finansiella och ickefinansiella belöningar med koppling till ickefinansiella mått skulle kunna vara ett verktyg för att främja företagets långsiktiga utveckling? Ett prestationsmätningssystem som Ikanobanken skulle kunna använda sig av är Balanced scorecard (BSC). Lämpligen bör Ikanobanken ha separata BSC för sina olika affärsområden Bank och Partner. Detta för att enklare få kontroll över respektive verksamhetsområde.

Ett prestationsmätningssystem är en mekanism för att sammanlänka verksamheten med strategin för att ge stöd åt de långsiktiga målen. Genom att använda Balanced scorecard kopplas företagets vision, affärsidé och strategi samman i en uppsättning utfallsmått. Grundtanken bakom ett prestationsmätningssystem är att endast finansiella mätningar inte är tillräckliga, utan att speciell uppmärksamhet måste riktas även på utveckling av ickefinansiella mätinstrument och mått. Målet för Ikanobanken med att kombinera finansiell information med ickefinansiell information skulle kunna vara att få en helhetsbild av verksamheten och att ge ledningen tillgång till beslutsunderlag i ett tidigare skede än om enbart finansiella resultatmått används. Ikanobanken skulle kunna använda strategikartorna för att förankra sina strategiska vägval hos koncernledningen. Balanced scorecard översätter ledningens strategi till ett antal mål och prestationsmått sett utifrån nedanstående perspektiv:

- Det finansiella perspektivet
- Kundperspektivet
- Det interna eller processperspektivet
- Lärande- och tillväxtperspektivet

Om Ikanobanken väljer att skapa ett Balanced scorecard så är det viktigt att använda en mix av mått som:

- På rätt sätt speglar de kritiska faktorerna, vilka i sin tur bestämmer i vilken grad företaget kommer att nå framgång med organisationsstrategin
- Visar sambandet mellan de individuella mätningarna på ett orsak-verkan-sätt samt visar hur ickefinansiella mätningar påverkar det långsiktiga finansiella resultatet
- Ger en överskådlig bild av organisationens aktuella status

Om Ikanobanken väljer att utveckla ett Balanced scorecard skulle den kunna använda sig av en arbetsgång föreslagen av Anthony och Govindarajan i Management Control Systems, (2003):

Definiera strategin

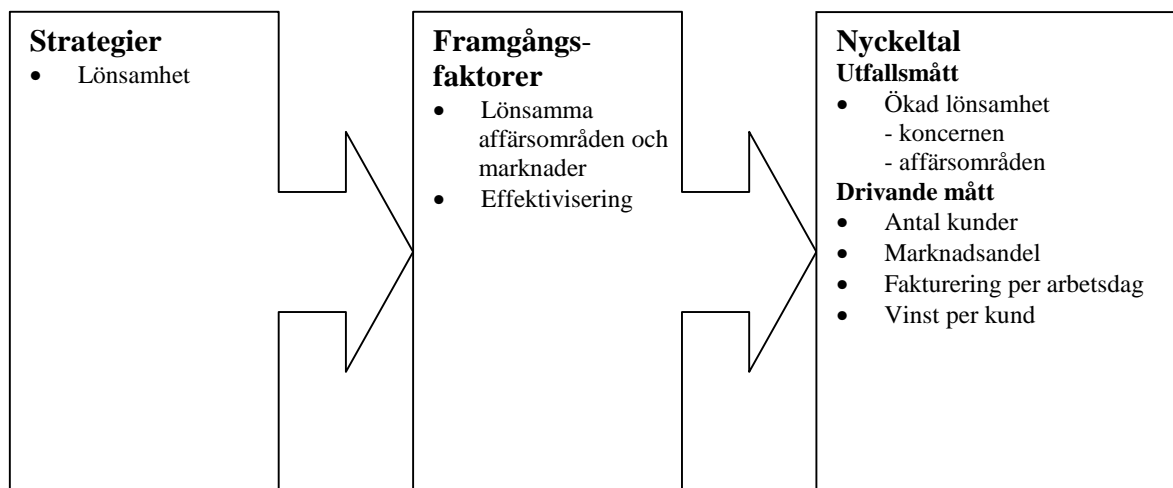
Balanced scorecard bildar en länk mellan strategin och verksamhetens genomförande. Därför bör Ikanobanken börja utformningen av styrkortet med att definiera organisationens strategi. I denna fas är det viktigt att bankens mål är tydliga.

Utformning av mätsystem

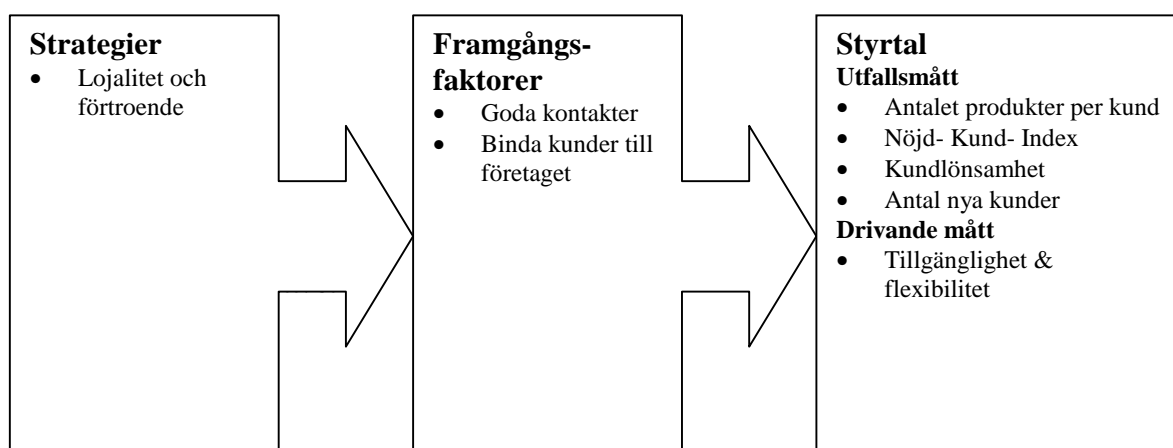
Mätsystemet skall stödja organisationens uttalade strategi. Ikanobanken måste fokusera på ett litet antal kritiska mått för att det skall bli överskådligt för ledningen. Det är också viktigt att de individuella måtten sammankopplas med varandra på ett sätt som skapar ett orsak-verkan-samband. Med ett prestationsmätningssystem i form av Balanced scorecard har ledningen möjlighet att följa upp huruvida företaget tillfredställer behoven hos olika intressenter. Under respektive perspektiv kan Ikanobanken få in sin varumärkesplattform, finanspolicy, kreditstrategi, medarbetarstrategi etc. Vi går inte in närmare på vad strategierna innebär, men utifrån strategierna har banken sedan möjlighet att ta fram mått.

Här nedan presenteras ett förslag på hur ett upplägg av de olika perspektiven skulle kunna se ut.

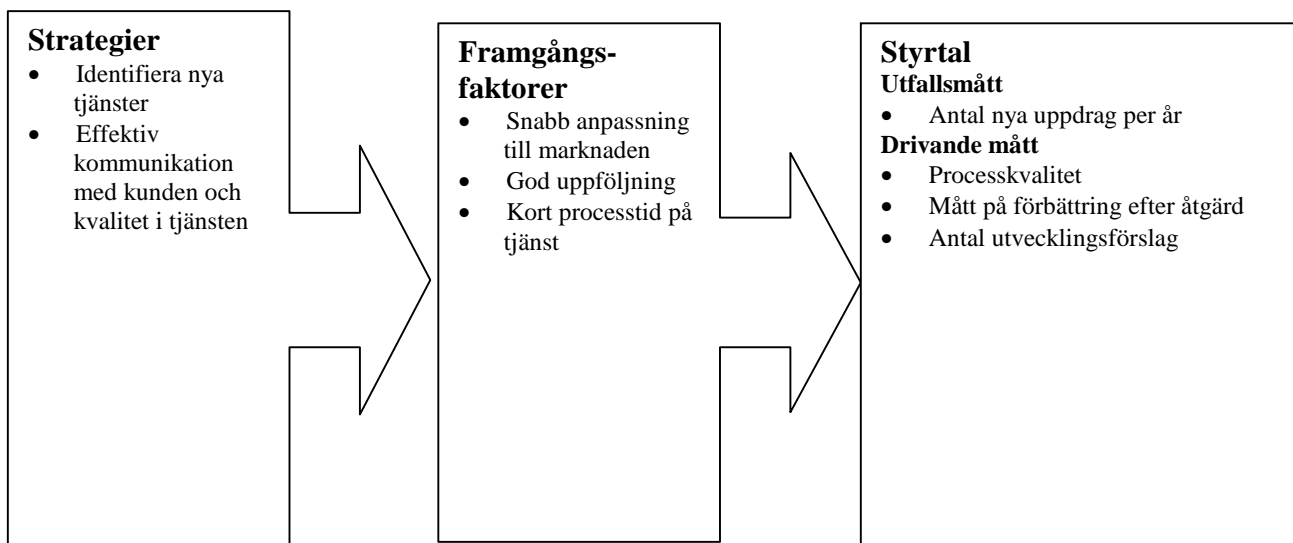
Det finansiella perspektivet



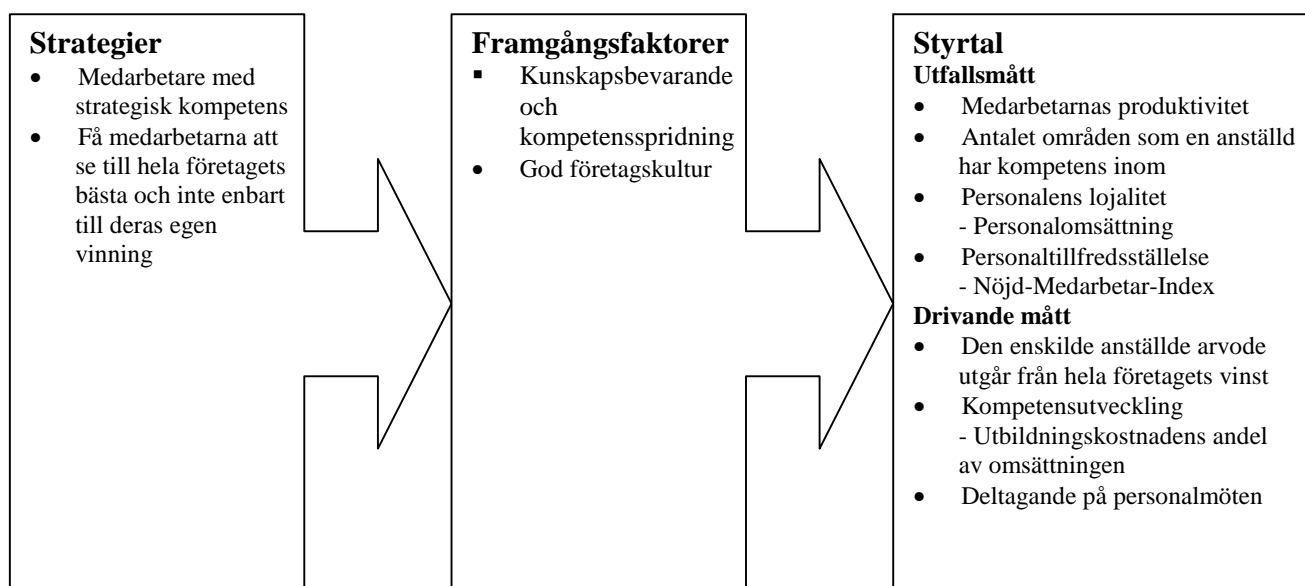
Kundperspektivet



Det interna- eller processperspektivet



Lärande och tillväxtperspektivet



Sammanfattande slutsatser

Många organisationer har misslyckats med att implementera ickefinansiella mått som styrverktyg för den verkställande ledningen. Anledningen till detta tycks vara att ickefinansiella mått ses som mindre sofistikerade än de finansiella måtten. Det som är viktigt, om Ikanobanken väljer att implementera BSC, är att skapa en balans mellan externa mått, såsom kundtillfredsställelse, och mått på det interna processperspektivet, såsom t.ex. antal nya kunder per år. Så snart styrkortet är klart och används, så måste det granskas kontinuerligt av ledningen.

Olve (2003) betonar att användandet av styrkort inte är en garanti för framgång. Många gånger finns det andra tankar bakom tillämpningen av Balanced scorecard än vad som egentligen är grundtanken. Det som är viktigt för att lyckas med användandet av Balanced scorecard är att man använder det:

- Som ett verktyg för kommunikation och dialog
- För att tydliggöra strategin
- För att dokumentera en gemensam syn på strategiska avsikter
- Som ett hjälpmedel att förverkliga strategin

7.3.2 Koppling av belöningar till strategiska mål

Nedan har vi gjort en bedömning om huruvida det är lämpligt att koppla olika belöningar till strategiska mål. De belöningar som finns med i tabellen är samma alternativ som återfinns i enkäten. Nedan visar vi huruvida vi anser att aktuella belöningar är kopplingsbara till strategiska mål.

Belöningar enligt enkät	Lämpligt att koppla till strategiska mål
Pengar	Ja
Betald ledighet	Ja
Evenemangsbiljetter	Ja/nej
Fortbildning	Ja
Friskvård	Ja/Nej
Restaurangbesök	Ja/Nej
Resor	Ja
Uppskattning från chef	Nej

Pengar: Pengar som belöning kan ses på olika sätt. Med individuell lönesättning är det inte självklart att vi skall ha den lön som vi har. I utvecklingssamtalen tydliggörs vilka mål som skall uppnås och sedan ligger dessa mål till grund för lönesamtalet. Sett ur detta synsätt kan åtminstone en del av lönen ses som en belöning. Dessutom går det att koppla belöningar i form av pengar till nyckeltal och index.

Betald ledighet: Betald ledighet sett som belöning skulle mycket väl kunna konstrueras så att den stödjer strategiska mål. Dels finns det möjlighet att sätta upp mål i utvecklingssamtal och koppla måluppfyllelsen till lönesättningen. Det går också att koppla belöningen till nyckeltal och index.

Evenemangsbiljetter: Enstaka evenemangsbiljetter och liknande är väl snarast att se som en belöning för att visa viss medarbetare uppskattning för något som personen gjort. Vi anser inte att denna belöningsform är lämplig att använda som verktyg vid verksamhetsstyrning. Handlar det om årskort av olika slag kan det däremot vara lämpligt att koppla utfallet av belöningen mot nyckeltal, index eller lönesamtal.

Fortbildning: Detta är en typ av belöning som ofta inte ses som en belöning, eftersom fortbildning ses som en självklarhet. Fortbildning kan vara allt från en enkel information inom företaget till en dyr kurs som sträcker sig över lång tid. Både kortare och längre kurser kan ses som en belöning. Längden och priset på kursen ses troligtvis som en värdemätare på belöningens värde. Vissa utbildningar kan dessutom vara en hjälp i karriären, dels på företaget där man arbetar och dels för att det gör en attraktivare på arbetsmarknaden. Det sistnämnda ligger dock troligen inte i arbetsgivarens intresse. Belöning i form av fortbildning behandlas troligen lämpligast i utvecklings- och lönesamtal.

Friskvård: Friskvård kan ingå i kollektiva förmåner under förutsättning att det är en förmån som är riktad till samtliga anställda. Handlar det t.ex. om årskort på gym eller andra friskvårdsanläggningar kan man mycket väl koppla belöningen till måluppfyllelsen av nyckeltal, index eller måluppfyllelse av mål uppsatta i utvecklingssamtal.

Restaurangbesök: Denna typ av belöning är snarast ett sätt för en chef att visa uppskattning för ett gott utfört arbete vid något tillfälle och kan ses som personalvård.

Resor: Resor går utmärkt att koppla till strategiska mål. Den säljare som exempelvis drar in flest kunder eller har högst ”nöjdhetsindex” kanske får en resa i belöning.

Uppskattning från chef: Betydelsen av uppskattning bör inte förringas, men den här belöningen är enligt vår mening inte lämplig att tillämpa på ett strukturerat sätt som verktyg för att styra verksamheten.

De tre mest attraktiva belöningarna

De tre mest attraktiva belöningarna enligt enkäten, dvs pengar, betald ledighet och resor, är av den typen att utfallet av belöningen mycket väl kan kopplas till lämpligt nyckeltal eller index. Enligt vår uppfattning är det här fråga om belöningar som är mycket lämpliga att använda som verktyg för att styra verksamheten mot strategiska mål.

7.4 Förslag till vidare studier

Andra frågeställningar, som kan vara av intresse att studera vidare kring, är huruvida belöningssystem är en generationsfråga, en geografisk fråga, en klassfråga eller en genusrelaterad fråga etc.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*, Mc Graw-Hill, Eleventh Edition, New York

Ax, C. m.fl. (2002) *Den nya ekonomistyrningen, Liber Ekonomi*, Malmö

Granberg, O. (2003) *Personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur, Stockholm

Gröjer, A. & Gröjer, J-E. (1988) *VEPA-projektet, om ekonomi- och belöningsystem i statliga myndigheter*, Företagsekonomiska institutionen Stockholms universitet, Stockholm

Gummesson, E. (1985), *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*, Studentlitteratur, Lund

Hansson, J. (1997) *Skapande personalarbete*, Prisma

Körner, S. & Wahlgren, L. (2002) *Praktisk statistik*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993) *Information för marknadsföringsbeslut*, tredje upplagan, IHM Förlag AB, Göteborg

Ljung, J. (1998) *Företag och marknad*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Normann, R (2000) *Service Management*, Liber, Malmö

Olve, N-G (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, Liber, Malmö

Patel, R. & Davidsson B (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Paul, A-S. & Alm, O. (1991) *Belöningar och belöningsystem*, Sveriges personaladministrativa förening, Stockholm

Persson, B. (1994) *Incitamentlöner*, SNS Förlag, Stockholm

Røvik, K A, (2000) *Moderna organisationer*, Liber, Malmö

Samuelsson, L. (2001) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Stockholm

Smitt, Raoul, (2002) *Belöningsystem: Nyckeln till framgång*, Norstedts juridik AB

Svensson, A. & Wilhelmsson, L. (1988) *Belöningsystem*, SIPU Förlag, Stockholm

Svensson, A. (2001) *Belöningsystem*, KFS Företagsservice AB, Stockholm

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L.T. (1987) *Att utreda och rapportera*, Liber, Malmö

Wiberg, L. & Stemme, I. (1987) *Målförverkligande ledarskap. En bok om självständighet och samverkan*, Norstedts Förlag, Stockholm

Internet

http://www.kairos.se/pdf/Morg_Arbetskraft_mini.pdf, 2003-11-05

Publikationer

Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra "*Building Competitive Advantage Through People*", MIT Sloan Management Review 2002 vol. 43 nr 2

Johnreden Ann-Christin, Wallin Christina *Arbetskraftsförsörjningen – klarar svenskt näringsliv den stora generationsväxlingen?* Underlag framlagt vid AMS seminarium i Almedalen 2002-07-11

Hildingsson, K. och Krafft, C. *Lönande att leda? En beskrivning av chefers arbetsvillkor*, SACO, november 2001

Kohn, Alfie, "*Why Incentive Plans Cannot Work*" Harvard Business Review, pp. 54-63, Harvard Business Review, Sep-Oct. 1993

Tidskrifter

Civilekonomen nr 9, 2003 sid. 9

Hjälte Hans, *Individuella belöningar slår fel*, Västerbottens Folkblad, 2002-03-04

Bilaga 1

Enkät

Vi vore mycket tacksamma om Du tar Dig tid och svarar på våra frågor.

1. Din ålder:

20-24

25-29

30-34

35-39

2. Ditt kön:

man

kvinna

3. Har Du någon arbetslivserfarenhet utöver sommarjobb och "extraknäck"?

ja

nej

4. Inom vilket område skulle Du helst vilja arbeta i framtiden?

Finansiering

Redovisning

Marknadsföring

Organisation

Annat (fyll i vilket).....

5. Vad är viktigast för Dig på Din blivande arbetsplats?

Engagemang och trygghet i arbetslivet. Jag vill arbeta med något jag är intresserad av och bryr mig främst om min arbetsmiljö: den intellektuella, den sociala och den kroppsliga arbetsmiljön.

Självförverkligande är viktigast. Jag bryr mig mest om min egen utveckling och självständighet. Jag vill arbeta med något jag brinner för.

Belöningar och Frihet. Mitt marknadsvärde och arbetsgivarens belöningar är viktigast. Den personliga behållningen är avgörande.

Belöningar och Trygghet. Det viktigaste är att ha en trygg försörjning under ordnade former. Det spelar inte så stor roll vad det är för jobb jag har.

6. Rangordna från 1 till 6 de faktorer som är mest avgörande för Ditt val av arbetsplats (där 1 är det viktigaste):

- Hög lön
- Ingen övertid
- Möjlighet till distansarbete
- Möjlighet till utveckling
- Möjlighet att göra karriär
- Möjlighet att påverka arbetsuppgifter
- Annat alternativ (fyll i vilket).....

7. Rangordna från 1 till 6 de faktorer som skulle motivera dig att söka ett visst arbete (där 1 är det viktigaste):

- Hög lön
- Finansiella belöningar som t e x Bonus
- Flexibel arbetstid
- Möjlighet till utbildning och fortbildning
- Ingen övertid
- Möjlighet att göra karriär
- Annat alternativ (fyll i vilket).....

8. Rangordna från 1 till 6 de faktorer som skulle ge Dig arbetstillfredsställelse på Din arbetsplats (där 1 är det viktigaste):

- Hög lön
- Resor i arbetet
- Ingen övertid
- Ansvar/befogenheter
- Uppskattning från arbetskamrater
- Uppskattning från chef
- Annat alternativ (fyll i vilket).....

Belöningar kan ges individuellt, det vill säga till enskilda individer som gjort goda insatser, eller kollektivt, det vill säga till en arbetsgrupp/avdelning som tillsammans har gjort goda insatser. Man brukar dela in belöningssystem i finansiella och ickefinansiella belöningar. Finansiella belöningar är allt som utbetalas i pengar och ickefinansiella belöningar är alla andra belöningar som t ex betald ledighet, evenemang, utbildning o.s.v.

9. Om du måste välja - Hur ska finansiella belöningar delas ut?

- individuellt kollektivt

10. Om du måste välja - Hur ska ickefinansiella belöningar delas ut?

- individuellt kollektivt

11. Kryssa för de tre belöningar som du spontant tycker verkar vara mest attraktiva för dig på din framtida arbetsplats:

- Pengar
 Betald ledighet
 Evenemangsbiljetter
 Fortbildning
 Friskvård
 Restaurangbesök
 Resor
 Uppskattning från min chef

Tack för Din medverkan. Den kommer att bli avgörande för vårt examensarbete.

Elisabeth och Beata

