



Kandidatuppsats
Ekonomihögskolan
Lunds Universitet

Magnus Jonsson
Daniel Modig
Martin Skarman



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

FEK 581
HT2002

BELÖNINGSSYSTEM

Utformning av modell och applicering av denna i
banksektorn

FÖRFATTARE
JONSSON, MAGNUS
MODIG, DANIEL
SKARMAN, MARTIN

HANDLEDARE
MÜLLER, JAN-OLOF



SAMMANFATTNING

Titel:	Belöningsystem utformning av modell och applicering av denna i banksektorn.
Uppsatskurs/ämne:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng, ekonomistyrning
Författare:	Magnus Jonsson Daniel Modig Martin Skarman
Handledare:	Jan-Olof Müller
Nyckelord:	Belöningsystem; ekonomistyrning; strategi; modell; styrssystem; intern redovisning; banksektorn
Problemformulering:	Vilka beståndsdelar är viktiga inom belöningsystem och varför? Hur kan analys gå till väga? Vilka lärdomar finns att hämta om belöningsystem i banksektorn?
Syfte:	Huvudsyftet med uppsatsen är att utforma en modell, vars uppgift är att ligga till grund för analys av belöningsystem. Undersyftet är att applicera modellen på banksektorn.
Metod:	För att uppnå vårt huvudsyfte utgick vi från teori om belöningsystem. Undersyftet uppnåddes genom en kvalitativ studie på de tre bankerna <i>Handelsbanken</i> , <i>SEB</i> och <i>Nordea</i> . Primärdata inhämtades från intervjuer och sekundärdata främst från böcker och artiklar.
Slutsatser:	Vi drar slutsatsen att vår modell fungerar väl som analysverktyg i banksektorn – och sannolikt i andra branscher. Analysen av banksektorn visar att det i den branschen finns en tydlig koppling mellan strategi och belöningsystem, vilket bekräftar det vi utgår från i vår modell. Finansiella aspekter har störst betydelse. Alla anställda omfattas av belöningsystemen, men åtskillnad görs mellan chefer och medarbetare – chefer har möjlighet till ytterligare eller större belöningar. Detta kan leda till bristande målkongruens.



FÖRORD

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla som gjort denna kandidatuppsats i företagsekonomi möjlig. Särskilt vill vi ge en eloge till vår handledare Jan-Olof Müller för hans vägledning och engagemang.

Vidare vill vi tacka Handelsbanken, SEB och Nordea för deras support och välvilliga inställning till vår undersökning. I synnerhet vill vi visa vår tacksamhet till C-G Lindberg, Mats Alm, Ingrid Jönsson, Jan Lavén, Gunilla Eneroth och Håkan Lemark som tagit sig tid att svara på våra frågor.

Tack!

Lund, januari 2003

Magnus Jonsson

Daniel Modig

Martin Skarman



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 POSITIONERING.....	4
1.6 DISPOSITION	4
2 METOD	6
2.1 VÅRT ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	6
2.2 TEORIUTVECKLING.....	6
2.3 VÅRT FÖRHÅLLNINGSSÄTT.....	7
2.4 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV STUDIE	7
2.4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER	8
2.5 KÄLLKRITIK.....	9
2.5.1 SEKUNDÄRA KÄLLOR.....	9
2.5.2 PRIMÄRA KÄLLOR.....	9
2.6 VALIDITET	10
2.7 RELIABILITET	11
3 TEORETISK REFERENSRAM	12
3.1 PRESENTATION AV BELÖNINGAR.....	12
3.1.1 DEFINITION.....	12
3.1.2 BELÖNINGSSYSTEM.....	13
3.1.3 MÅLKONGRUENS.....	14
3.2 ORGANISATIONENS MÅL.....	15
3.2.1 STRATEGI OCH MÅL.....	15
3.2.2 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER.....	15
3.3 STYRNING AV INDIVIDENS MÅL	16
3.3.1 KONTROLLSYSTEM.....	16
3.3.2 OMFATTNING	17
3.3.3 PRESTATION	17
3.3.3.1 PARAMETRAR.....	17
3.3.3.2 INDIVIDUELL ELLER KOLLEKTIV PRESTATION.....	18
3.3.3.3 VINSTDELNING OCH PRESTATIONSBELÖNING.....	19
3.3.3.4 INDIVIDENS PÅVERKAN.....	20
3.3.3.5 KORTSIKTIGA ELLER LÅNGSIKTIGA BELÖNINGSSYSTEM	20
3.3.4 BELÖNING.....	21
3.3.4.1 SOCIALA OCH EKONOMISKA BELÖNINGAR	21
3.3.4.2 STORLEK	22
3.3.5 TID & SAMBAND MELLAN PRESTATION OCH BELÖNING.....	23
3.4 BELÖNINGSSYSTEMETS EFFEKTIVITET	23
3.5 KOMMUNIKATION.....	24
3.6 MOTIVATION	24
3.7 THOMPSON OCH STRICKLANDS ÅTTA RIKT- LINJER.....	25
3.8 KRITIK MOT BELÖNINGSSYSTEM	26
3.8.1 ALLMÅN KRITIK	26
3.8.2 KRITIK SOM BEROR PÅ UTFORMNING	27
4 VÅR MODELL	28
4.1 MODELL	29
4.1.1 ORGANISATIONENS MÅL	30
4.1.2 STYRNING AV INDIVIDENS MÅL.....	31



4.1.3 BELÖNINGSSYSTEMETS EFFEKTIVITET.....	31
5 EMPIRISKA BESKRIVNINGAR.....	32
5.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	32
5.2 HANDELSBANKEN.....	32
5.2.1 STRATEGI OCH MÅL.....	33
5.2.2 HANDELSBANKENS BELÖNINGSSYSTEM.....	34
5.2.2.1 OKTOGONEN.....	35
5.2.2.2 OPTIONER.....	36
5.3 SEB.....	37
5.3.1 STRATEGI OCH MÅL.....	37
5.3.2 SEB:s BELÖNINGSSYSTEM.....	39
5.3.2.1 DE FYRA PARAMETRARNA.....	40
5.3.2.2 ANDRA BELÖNINGAR.....	41
5.4 NORDEA.....	42
5.4.1 STRATEGI OCH MÅL.....	42
5.4.2 NORDEAS BELÖNINGSSYSTEM.....	44
5.4.2.1 Chefsprogram.....	45
5.4.2.2 Vinstdelningsprogram.....	46
5.4.2.3 Icke-monetära belöningar.....	47
5.4.2.4 Belöningsystemets påverkan.....	47
6 MODELLAPPLICERING.....	49
6.1 ANALYS AV HANDELSBANKEN.....	49
6.1.1 KOPPLING TILL STRATEGI OCH MÅL SAMT KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER.....	49
6.1.2 SYSTEMETS OMFATTNING.....	49
6.1.3 PRESTATION.....	50
6.1.3.1 PARAMETRAR.....	50
6.1.3.2 SKÄLIGHET.....	50
6.1.3.3 INDIVIDENS PÅVERKAN.....	51
6.1.3.4 INDIVIDUELL ELLER KOLLEKTIV PRESTATION.....	51
6.1.3.5 LÅNG- OCH KORTSIKTIGHET.....	51
6.1.4 BELÖNING.....	52
6.1.4.1 ICKE-MONETÄRA BELÖNINGAR.....	52
6.1.4.2 STORLEK PÅ BELÖNING.....	52
6.1.5 TID MELLAN BELÖNING OCH PRESTATION.....	53
6.2 ANALYS AV SEB.....	53
6.2.1 KOPPLING TILL STRATEGI OCH MÅL SAMT KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER.....	53
6.2.2 SYSTEMETS OMFATTNING.....	54
6.2.3 PRESTATION.....	54
6.2.3.1 PARAMETRAR.....	54
6.2.3.2 SKÄLIGHET.....	56
6.2.3.3 INDIVIDENS PÅVERKAN.....	57
6.2.4 BELÖNING.....	57
6.2.4.1 ICKE-MONETÄRA BELÖNINGAR.....	57
6.2.4.2 STORLEK PÅ BELÖNING.....	58
6.2.5 TID MELLAN PRESTATION OCH BELÖNING.....	58
6.3 ANALYS AV NORDEA.....	58
6.3.1 KOPPLING TILL STRATEGI OCH MÅL SAMT KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER.....	58
6.3.2 SYSTEMETS OMFATTNING.....	59
6.3.3 PRESTATION.....	59
6.3.3.1 PARAMETRAR.....	59
6.3.3.2 SKÄLIGHET.....	60
6.3.3.3 INDIVIDENS PÅVERKAN.....	61
6.3.4 BELÖNING.....	61
6.3.4.1 ICKE-MONETÄRA BELÖNINGAR.....	61
6.3.4.2 STORLEK PÅ BELÖNING.....	62



6.3.5 TID MELLAN PRESTATION OCH BELÖNING.....	62
7 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	63
7.1 SLUTSATS MODELL.....	63
7.1.1 GENERALISERING.....	64
7.1.2 KRITIK MOT MODELLEN.....	64
7.2 SLUTSATS OM BELÖNINGSSYSTEM I BANKSEKTORN.....	65
7.2.1 MOTIV TILL INFÖRANDE.....	65
7.2.2 KOPPLING TILL STRATEGI OCH MÅL SAMT KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER.....	66
7.2.3 STYRNING AV INDIVIDENS MÅL.....	67
7.3 SJÄLVKRITIK.....	69
7.4 SUMMERING AV SLUTSATSER.....	70
7.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	71
KÄLLFÖRTECKNING.....	73
BILAGA 1: INTERVJUMALL.....	77
BILAGA 2: DEFINITIONER.....	78
FIGURFÖRTECKNING	
Figur 1: Metodval.....	7
Figur 2: Hopwoods modell.....	14
Figur 3: Vår modell.....	28
Figur 4: Sammanställning av empirin.....	48



1 INLEDNING

I detta kapitel beskriver vi inledningsvis bakgrunden till vårt problem. Därefter kommer olika problem med belöningsystem som denna uppsats behandlar att diskuteras. Problemdiskussionen kommer därefter att mynna ut i den konkreta problemformuleringen och syftet med uppsatsen. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 BAKGRUND

Styrning är ett ämne som fått stor uppmärksamhet på senare tid. Uppmärksamheten har sin grund i ett flertal olika faktorer. En av dessa är att företagens tillväxt har ökat markant de senaste hundra åren. Detta har lett till att systemen för styrning och ledning tvingats till utveckling.¹ En del i att framgångsrikt styra ett företag är att ha ett väl fungerande belöningsystem.

På senare år har debatten om belöningar fått stor uppmärksamhet såväl i Sverige som i andra länder. Företagsledares och medarbetares motivation och engagemang har hamnat i centrum och ett väl utformat belöningsystem kan rekrytera bra medarbetare.²

Diskussionen om belöningsystem i media har till stor del tilltagit till följd av de stora belöningar en del chefer erhåller. De belöningsystem som fått mest uppmärksamhet i olika medier finns i företag där ledning och chefer tilldelats ansevärda belopp i bonus, eller där de tjänar mycket på olika optionsprogram. Belöningar har traditionellt förknippats med bonus för ledning och chefer. I viss utsträckning har belöningar även delats ut till medarbetare, men i de fallen nästan uteslutande till personer vars arbete enkelt kan mätas. Ett exempel på detta är att försäljare normalt belönas efter försäljningssiffror.³

”Vi står med ett ben i den framtida teknologin och med ett i den traditionella kontorsrörelsen och aktar vi oss inte hamnar vi lätt i spagat.”

Göran Collert, styrelseordförande i Föreningssparbanken

Den tekniska utvecklingen och det ökade krav på kunskap som finns idag leder till att företagen tvingas anpassa sig. Om företag vill att de anställda ska gynna företaget genom bra prestationer och ökad effektivitet, måste de hitta faktorer som motiverar dessa personer. Dagens företag kännetecknas som kunskapsintensiva, där den anställda med sin kunskap och kompetens utgör den mest betydelsefulla resursen. Det dagliga

¹ Ewing & Samuelson, 1998, s 7

² Samuelson, 2001, s 108ff

³ Luthans & Stajkovic, 2001



arbetet i organisationen är viktigt för hur konkurrenskraftig och framgångsrik organisationen är. För att få bestående konkurrensfördelar idag måste därför de anställda och deras kunskap utnyttjas så optimalt och effektivt som möjligt. Problemet med att skapa konkurrensfördelar genom mer effektivt använd arbetskraft är att kunna styra de anställda så att de utför prestationer som är gynnsamma för företaget.⁴

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Att styra företag kan ske på olika sätt och med olika verktyg. En del företag använder balanserat styrkort för styrning av verksamheten, andra använder finansiella mått. Budget, benchmarking och personalsutbildningar är andra styrverktyg företag kan använda sig av. Normalt använder sig företag av många olika metoder att styra sin verksamhet, metoder som alla ingår i ett större system. Det finns problem med alla dessa verktyg, både enskilt och hur de kan kombineras med varandra i ett system. Det styrverktyg vi har valt att studera är belöningsystem.

För att ett belöningsystem ska bli lyckat måste information tas fram om vad som verkligen motiverar människorna på företaget att göra sitt yttersta och gärna varför.⁵ Är människorna mest intresserade av att få finansiella belöningar? Eller är de mer intresserade av icke-finansiella, såsom ökad självständighet och stora möjligheter att avancera i organisationen?⁶ Kanske motiveras människor av olika saker på olika nivåer i organisationen. Man måste också se till att belöningarna bidrar till att alla på företaget jobbar för företagets bästa, såväl kortsiktigt som långsiktigt. Detta är dock också ett problem i sig eftersom det som är dåligt för företaget kortsiktigt kan vara bra långsiktigt och tvärtom. En chef kan ju exempelvis beordra om att sänka kvaliteten på produkterna i företaget för att dra ner på kostnaderna, så företaget kan tjäna mer, men en sådan förbättring av resultatet lär bli kortsiktig. Så småningom märker kunderna antagligen att kvaliteten inte längre motsvarar priset och byter varumärke. Dessutom kan vi tänka oss att belöningar ser olika ut beroende på vilken typ av organisation man arbetar i, t ex så kanske inte statliga företag har lika stor frihet att ge ut stora finansiella belöningar.

Ett problem som också är intressant är vad belöningarna borde baseras på? Ökat resultat kanske? ROI? Ökade marknadsandelar? Detta problem blir ännu större om också icke-finansiell resultatinformation används i företaget. De parametrar som belönas är ju förmodligen de parametrar människorna på företaget kommer att göra sitt bästa för att förbättra. Därför måste företaget lägga ner mycket tid på att tänka ut till minsta detalj vad de vill att anställda och chefer ska sträva efter. Det är då viktigt att företaget mäter saker som är relevanta och viktiga för företaget. Det bästa är att koppla belöningsystem till faktorer som finns med i företagets strategier och mål. Görs inte detta kan felaktiga signaler sändas ut till de anställda och skapa förvirring om vad som är viktigt i företaget.

⁴ Luthans & Stajkovic, 2001

⁵ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 69

⁶ ibid., s 266



När man väl vet vad som skall belönas måste företaget också bestämma hur stora belöningarna ska vara. Logiskt sett borde det optimala vara att belöningen är just så stor som krävs för att motivera de anställda, varken större eller mindre. Problemet är dock att veta när belöningen är just så stor. Här krävs det en subjektiv bedömning av den eller de människor som tar fram belöningsystemet.

Det finns alltså många problem med hur belöningsystem bör utformas. Dessutom, när ett system väl utformats, hur kan det analyseras? Vi har inte funnit något bra verktyg för hur analys kan ske. Vi vill därför ta fram ett väl fungerande verktyg för detta ändamål. För att testa verktyget ämnar vi applicera det på banksektorn och har valt tre banker för detta, *Handelsbanken*, *SEB* och *Nordea*. Anledningen till att vi valt detta som problem är att belöningsystem är ett ämne under ständig diskussion och att det verkligen intresserar oss. Dessutom är belöningsystem ett oerhört komplext område och vi ser det som en kul utmaning att arbeta med det. Samtidigt är bank- och finansbranschen en av de branscher som har präglats mest av den tekniska utvecklingen som skett de senaste åren.⁷ Från att ha varit en konservativ sektor finns det idag möjlighet att sköta majoriteten av sina bankaffärer över Internet och telefon. Samtidigt har aktiehandel blivit en folkrörelse och detta har blivit en allt större del av bankernas verksamhet.⁸ Sammantaget gör detta att fokus rör sig från vilken bank som kan erbjuda den lägsta eller högsta räntan till vem som kan erbjuda de bästa tjänsterna och råden. Banker kommer att vara tvungna att utvecklas om de vill vara konkurrenskraftiga i framtiden.

Det avgörande skälet till att vi har valt tre studieobjekt är att vi vill få en bild av hela banksektorn och inte bara ett företag. Vi anser dessutom att genom att jämföra tre konkurrerande företag blir det lättare att se unika egenskaper och karaktäristika. De flesta företag lyfter exempelvis idag fram kundfokusering och kostnadsmedvetenhet. Genom att titta på tre företag med olika strategier och belöningsystem får vi också möjlighet att undersöka generaliserbarheten av modellen.

1.3 SYFTE

Huvudsyftet med uppsatsen är att utforma en modell, vars uppgift är att ligga till grund för analys av belöningsystem.

Undersyftet är att applicera modellen på banksektorn.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Vi kommer inte att föra en diskussion om mätningen av parametrarna i banksektorn sker på ett tillfredsställande sätt, eller hur mätning borde utföras. Endast tre banker

⁷ Campus hemsida, 2002-11-13

⁸ *ibid.*, 2002-11-13



undersöks och vi kommer inte att undersöka vilka effekter belöningsystemen har i praktiken, d v s hur pass väl de anställda faktiskt motiveras av dem. Vidare kommer vi inte att beröra banksektorns belöningar på den absoluta organisatoriska toppnivån. Vi avgränsar oss också i den mån att vi endast kommer att titta på den traditionella bankverksamheten, d v s kontorsverksamheten.

1.5 POSITIONERING

Här på Lunds universitet har uppsatser med liknande ämnen skrivits. Vi har dock positionerat oss med att utforma en modell och applicera denna på banksektorn. Framförallt är det magisteruppsatserna *"Bidrag-belöningsbalansen i finansbranschen"* samt *"Finansföretags bonus- och belöningsystem"* som berör ett liknande ämne. Dessa har dock båda hela finansbranschen som fält och båda fokuserar på motivationen medan vi enbart inriktar oss på banksektorn. Dessutom finns kandidatuppsatsen *"Incitamentsystem i svenska aktiemarknadsbolag"*. Denna fokuserar endast på incitament till ledande befattningsinnehavare och nyckelpersoner inom företag. Dessutom finns det en uppsats skriven vid Luleå tekniska universitet med titeln *"Vilka effekter kan en organisation uppnå med hjälp av ett belöningsystem? – en fallstudie av Svenska Handelsbanken."* Denna uppsats belyser framförallt decentraliseringens betydelse för ett effektivt belöningsystem.

1.6 DISPOSITION

INLEDNING OCH METOD (KAPITEL 1 OCH 2)

I kapitel ett har det problemområde vi har valt att undersöka introducerats. Detta mynnade ut i vårt specifika syfte. Utifrån valt syfte går vi nu vidare i kapitel två med att diskutera vår valda metod. Anledningen är att vi vill ge läsaren möjlighet att bedöma trovärdigheten i vår undersökning.

TEORETISK REFERENSRAM (KAPITEL 3)

I kapitel tre, den teoretiska referensramen, presenterar vi den teori som vi anser nödvändig för att förstå det problemområde vi valt och för att uppfylla vårt valda syfte.

VÅR MODELL (KAPITEL 4)

Utifrån den teoretiska referensramen vi har presenterat, introducerar vi i kapitel fyra vår modell för analys av belöningsystem. Vi klargör i detta kapitel de överväganden vi gjort vid modellutformandet.



EMPIRI BANKSEKTORN (KAPITEL 5)

I kapitel fem, empirin, presenterar vi de tre undersökta bankerna närmre med betoning på deras belöningsystem och de delar som finns med i vår modell.

MODELLAPPLICERING (KAPITEL 6)

I kapitel sex ämnar vi analysera resultaten från den empiriska undersökningen i banksektorn utifrån vår modell.

AVSLUTANDE DISKUSSION (KAPITEL 7)

Vi kommer att avsluta uppsatsen med lärdomar och slutsatser från vår studie i kapitel sju. Slutsatserna kommer att bestå av både resultatet från analysen och en särskild diskussion om vår modell.



2 METOD

I detta kapitel redogör vi för hur vi går tillväga för att lösa det problem vi valt att undersöka. Begrepp som kvalitativ metod, validitet och reliabilitet samt källkritik diskuteras. Syftet är att vi skall ge läsaren möjlighet att bedöma trovärdigheten i de resonemang och slutsatser som presenteras.

2.1 VÅRT ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT

”Tidigare okända förhållanden och variabler kan bli resultatet av en fallstudie, vilket kan leda till en ny syn på det man undersöker. Insikter om hur saker och ting blivit som de är utgör också något man kan förvänta sig få utifrån fallstudier.”⁹

Detta citat kan beskriva det heuristiska synsättet och vår målsättning med denna fallstudie. Vår förhoppning är att förbättra läsarens förståelse om belöningssystem och ge nya insikter om hur dessa är utformade i banksektorn, vilket är en del av begreppet heuristik. Detta mål går att nå genom åtskilliga vägar och metoder men vår bedömning är att en kvalitativ ansats ger det främsta slutresultatet.

Vi har i praktiken valt att arbeta på ett sätt som stämmer överens med den kvalitativa forskningsprocessen. Denna kommer att diskuteras närmre senare i kapitlet. Efter att ha definierat frågeställningen genomförde vi en litteraturgranskning för att bland annat få en bild av tidigare forskning om det aktuella ämnet och indikera klara problem och luckor i denna kunskap.

2.2 TEORIUTVECKLING

För att komma fram till en slutsats går det att välja mellan att tillämpa en induktiv eller deduktiv metod. Deduktiv metod brukar enkelt förklaras som bevisföringens väg och induktiv metod som upptäckens väg. Deduktiv metod innebär att logiska slutsatser om enskilda företeelser härleds utifrån befintlig teori och allmänna principer. Induktiv metod däremot betyder att teori formuleras utifrån insamlat empiriskt material.¹⁰ Vi är i huvudsak deduktiva, eftersom vi tar del av befintlig teori för att komma fram till hur vår modell ska utformas och senare appliceras på banksektorn. Det är emellertid svårt att endast vara deduktiv i samhällsvetenskaplig forskning.¹¹ Därför anser vi att det inte är väsentligt att stirra sig blint på vilken av dessa metoder som används. Det kan vara bra

⁹ Stake 1981, s 47

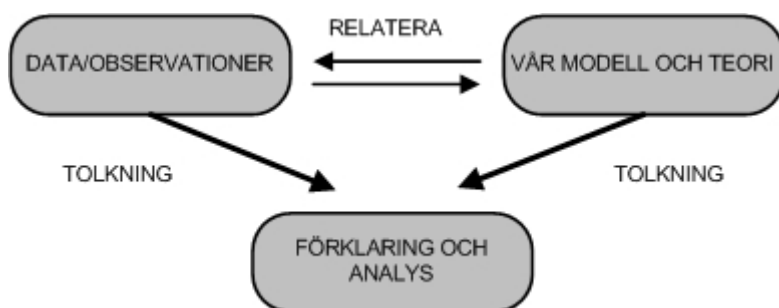
¹⁰ Andersen 1998, s 29

¹¹ Holme & Solvang 1997, s 51

att ha en utgångspunkt, men så länge vi är medvetna om att vi inte helt och hållet klarar kraven för deduktiv metod, tycker vi inte arbetet tar skada.

Vad gäller vårt syfte är det deskriptivt, d v s beskrivande, även om man aldrig kan bortse från att vi alltid förr eller senare kommer till en punkt där normativa, faktorer kommer in i bilden.¹² Det är omöjligt att vara helt fri från egna värderingar när det gäller samhällsvetenskaplig forskning.

En modell av hur vi ser på vår forskningsmetodik och vårt syfte skulle kunna se ut som följer:



Figur 1: Metodval

2.3 VÅRT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

En viktig del av forskning är att ha ett objektiva förhållningssätt till det man studerar. Detta innebär bland annat att de teorier som presenteras är logiskt härledda och baserade på fakta. Att vara opartisk är också en viktig del i detta tankesätt. Det är emellertid allmänt accepterat inom samhällsvetenskapen att man aldrig kan vara helt objektiv. Egna värderingar kommer alltid att spela in. Det viktiga är därför att man under forskningsprocessen är väl medveten om detta och försöker uppnå ett så objektiva förhållningssätt som möjligt.¹³

2.4 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV STUDIE

Vid insamling av empirisk data brukar man skilja mellan två olika metoder, kvalitativ och kvantitativ. Kvalitativ metod innebär att undersökningen blir djupare och en större förståelse för helheten skapas. Kvantitativ metod innebär att resultaten bygger på statistik och matematik och ”det primära kunskapsyttet är att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen”.¹⁴ Gemensamt för dessa metoder är

¹² Holme & Solvang 1997, s 30

¹³ ibid., s 326

¹⁴ Andersen 1998, s 31



avsikten att skapa en större förståelse för det fenomen som studeras. Valet av metod kan få stora konsekvenser på slutresultatet av studien och den aktuella situationen avgör vilken av metoderna som lämpar sig bäst.

Vi har valt att göra en kvalitativ studie eftersom det ger oss möjligheten att få djupare information om hur det i praktiken fungerar på de utvalda företagen. Genom att tillämpa denna metod får vi också betydligt större flexibilitet, framförallt genom möjligheten att ställa följdfrågor och respondentens möjlighet att på ett naturligt sätt förklara och utveckla sina svar.¹⁵ Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att förändringar i materialet mellan de olika fallstudierna kan få allvarliga konsekvenser på studiens validitet. Vi är också medvetna om att vår kunskap om det aktuella ämnet ökar under resans gång och det får naturligtvis avgörande effekt på hur vi ställer frågor till respondenterna och hur vi uppfattar deras svar. Detta medför en negativ påverkan på jämförbarheten mellan intervjuerna och för att minimera denna påverkan har vi utgått ifrån samma intervjumall på de olika intervjuerna.

På grund av tids- och resursbrist har vi gjort avvägandet att enbart använda oss av kvalitativ studie. Valet av kvalitativ studie gjordes eftersom det ger en djupare insikt i bankernas belöningsystem.

2.4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER

Vår avsikt med det empiriska materialet är att få en djupare insikt i hur belöningsystemet är utformat i de tre studieobjekten. Respondenterna på respektive företag innehar olika befattningar. På samtliga banker har en intervju genomförts med en chef på ett närbeläget bankkontor och ytterligare en intervju har utförts med en anställd som haft kompletterande kunskap om belöningsystemet och organisationen genom sin ledande befattning inom personalavdelningen. Avslutningsvis har vi varit i kontakt med kundtjänstpersonal på de lokala kontoren för att få deras syn på belöningsystemet. De sistnämnda har vi givit anonymitet.

På Handelsbanken genomfördes först en intervju med C-G Lindberg som är *avdelningschef* på kontoret i Lund. Därefter tog vi kontakt över telefon med Mats Alm som är ansvarig för compensation & benefits på samma bank (fortsättningsvis benämner vi honom *C&B-ansvarig*). Beträffande SEB gjordes intervju med Ingrid Jönsson som innehar befattningen kontors- och rörelsechef i Lund respektive mellersta Skåne (fortsättningsvis benämnd *kontorschef*). Inom denna bank genomförde vi också en telefonintervju med *personalkonsult* Jan Lavén. På Nordea intervjuade vi Håkan Lemark, *kontorschef* i Landskrona och Gunilla Eneroth som är human resource partner (*HR-partner*), eller som tjänsten tidigare benämndes personalchef på regionbanken syd Sverige. De två sistnämnda intervjuerna genomfördes över telefon.

¹⁵ Holme & Solvang, 1997, s 80



2.5 KÄLLKRITIK

2.5.1 SEKUNDÄRA KÄLLOR

Många av de källor vi använt oss av innehåller sekundärdata. Sekundärdata kan kort förklaras som material insamlat av andra än oss själva.¹⁶ När man arbetar med sekundärdata är det essentiellt att ifrågasätta och vara kritisk mot källorna. Risken finns att en källa är partisk och vinklad eller kanske rentav ofullständig.

Många av de böcker vi använt skrevs för ganska länge sen och det finns en risk att informationen i dessa böcker inte är helt dagsaktuell. När vi läst dessa böcker har vi hela tiden haft detta problem i åtanke och vi har arbetat för att minska det problemet genom att ha ett kritiskt förhållningssätt.

När vi använt oss av sekundärdata har vi försökt finna stöd för teorier och modeller i fler än en bok eller artikel. Detta har vi gjort främst för att känna oss mer säkra på att de teorier vi använder oss av är trovärdiga, vilket i sin tur gör vårt arbete mer trovärdigt.

2.5.2 PRIMÄRA KÄLLOR

Primärdata är material som är insamlat av utredaren själv.¹⁷ Vår största primära källa, och grunden för den empiriska studien, är intervjuer med personer med stort ansvar för uppföljning och rapportering inom bankerna. Vi har dock även talat med kundtjänstpersonal inom alla tre bankerna. Det är viktigt att förhålla sig kritisk även till källor av primär karaktär. Vi är medvetna om att respondenterna troligen inte är helt objektiva, särskilt inte när det är högt uppsatta personer inom företaget, som kanske dessutom haft del i besluten om hur belöningsystemen utformats. Vi har därför i stor utsträckning ställt frågor som har att göra med fakta angående belöningsystemen och i mindre utsträckning frågor som rör åsikter om dem. Men det krävs ändå att vi är kritiska och ifrågasätter den information som erhålles. Vi har valt att inte låta de undersökta företagen vara anonyma eftersom vi vill ge läsaren möjlighet att kontrollera trovärdigheten i uppsatsen. Detta innebär dock att det finns en risk att respondenterna inte vill förmedla en allt för negativ bild av det egna företaget. Vi anser att fördelen överväger nackdelen.

Det empiriska materialet består mer eller mindre av historier från respondenterna. Vi har därför strävat efter att respondenterna ska ha motsvarande befattningar på de olika företagen men vi har inte riktigt lyckats med denna bedrift. Det finns två anledningar till att vi inte har åstadkommit detta. Den första anledningen är att vi av företagen blivit rekommenderade att tala med särskilda personer. Den andra anledningen är att företagen är organiserade på olika sätt och motsvarande befattning med samma arbetsuppgifter

¹⁶ Lundahl & Skärvad 1982, s59

¹⁷ ibid., s59



har inte funnits. Vi har använt två olika sätt att intervjua, telefonintervju och besöksintervju. Detta kan ha påverkat respondenternas svar. Vid telefonintervju kan vi t ex inte läsa kroppsspråk och ansiktsuttryck.

Vi har skickat intervjumallen i förväg så att respondenterna har kunnat vara förberedda. Det har vi ansett är till fördel för oss, för då kan vi få längre och mer uttömmande svar. Däremot kan vi också se en nackdel med detta. Eftersom respondenterna har fått ta del av frågeformuläret före intervjun har de haft tid på sig att ge mer ”perfekta” svar ur deras synvinkel, d v s de har haft mer tid på sig att komma på eventuellt vinklade svar. Vi gjorde här en övervägning mellan fördelen och nackdelen med att gå tillväga på detta sätt och vi anser att fördelen väger tyngre. Vi har inte förbundet oss att strikt hålla oss till frågeformuläret utan vi har ställt följdfrågor där vi funnit det lämpligt.¹⁸ Frågeformuläret är till som mall för att vi skall kunna ställa samma typ av frågor vid de olika intervjuerna, för att vi skall kunna få med hela problemställningen och inte lämna något oberört, för att vi skall kunna hålla oss inom avgränsningarna samt för att vi skall kunna visa upp vad som verkligen kan ha berörts vid intervjuerna. Vi har vid behov skickat frågor per e-mail för att komplettera och bekräfta vårt material. För att registrera data vid intervjuerna har vi enbart nyttjat anteckningar av vad respondenterna berättat. Bandinspelning har vi valt att avstå ifrån eftersom vi tycker att det vore påfrestande för respondenterna. Dessutom kan de censurera sina svar, både medvetet och omedvetet. Vi har också tagit del av diverse material, exempelvis organisationsschema, som vi fått från företagen.

2.6 VALIDITET

Validitet handlar om överensstämmelsen mellan det ett mätinstrument avser att mäta och det som faktiskt mäts. Man brukar säga att validitet handlar om frånvaron av systematiska mätfel.¹⁹

Validitet kan delas upp i yttre respektive inre validitet. Det förstnämnda handlar om i vilken omfattning resultaten går att tillämpa även i andra situationer, d v s hur generaliserbara resultaten är.²⁰ I vårt fall är det i stort sett omöjligt att verkligen kunna ta reda på detta, men det är vår förhoppning att andra företag ska kunna hämta inspiration från och påverkas positivt av vårt arbete. För att öka den yttre validiteten bestämde vi oss för att hämta information från fler än en bank.

Inre validitet är när mätinstrumentet, i vårt fall intervjuer, mäter vad det avser att mäta. Liten inre validitet kan bland annat bero på att mätinstrumentet mäter snett eller mäter för lite.²¹ Det finns ett flertal sätt att försäkra sig om att den inre validiteten blir hög. De delar vi har arbetat särskilt med för att öka den inre validiteten är följande:

¹⁸ Holme & Solvang 1997, s.101

¹⁹ Körner & Wahlgren 1996, s 22

²⁰ Merriam 1994, s 177

²¹ Lundahl & Skärvad 1982, s 67 f



Triangulering: Detta innebär att vi använder flera informationskällor och är flera forskare för att försäkra oss om att de resultat som efterhand kommer fram stämmer.²² Vi är tre forskare som arbetar med studien. Dessutom intervjuar vi tre personer på varje företag och försöker därutöver även hitta stöd för det som sägs i intervjuerna i publicerat material.

Deltagarkontroll: Detta betyder att de personer som lämnar information vid intervjuerna får läsa de beskrivningar och tolkningar vi gjort och avgöra om de tycker att resultaten verkar trovärdiga.²³

Att vi gör dessa saker bör minska sannolikheten att vi hamnar snett eller rentav fel i våra mätningar.

2.7 RELIABILITET

Reliabilitet rör sig om resultatets pålitlighet, d v s resultatets brist på slumpmässiga fel.²⁴ För att minska risken för slumpmässiga fel krävs att man arbetar med ett stort urval och gör upprepade undersökningar. Reliabiliteten i vår uppsats är inte så bra som den kunde ha varit. Vi har använt oss av ett litet urval och vi har inte gjort upprepade undersökningar. Däremot anser vi att uppsatsens syfte är av sådan karaktär att vi vill få en djupare förståelse av fenomenet och då lämpar sig kvalitativ metod bättre. Vi kunde exempelvis ha utformat enkäter och på så sätt nått ut till fler personer.

Det är svårt att tillämpa begreppet reliabilitet på kvalitativ forskning. Detta beror främst på att vi inte kan fastställa exakt tillvägagångssätt före undersökningen, utan detta utvecklas efterhand.²⁵ För att öka reliabiliteten har vi dock så gott det går försökt standardisera mätningen genom att utgå från en intervjumall och på så sätt ställa frågorna på samma sätt till respondenterna. Däremot kan vi inte garantera att en upprepning av vår undersökning skulle leda till samma resultat, men detta är inget som misskrediterar våra resultat. Enligt Merriam är flera tolkningar av samma information möjlig, och våra resultat gäller tills de direkt bestrids av ny information.²⁶

²² Merriam 1994, s 179

²³ ibid., s 179

²⁴ Holme & Solvang 1997, s 163

²⁵ Merriam 1994, s 182

²⁶ ibid., s 182



3 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel kommer vi inledningsvis att sätta belöningsystem i ett större sammanhang för att förmedla dess roll och betydelse. Syftet är att för läsaren presentera relevanta modeller och teorier om belöningar som senare i uppsatsen ligger till grund för vår analys av den insamlade empiriska datan.

3.1 PRESENTATION AV BELÖNINGAR

3.1.1 DEFINITION

Vi inleder detta kapitel med att förklara innebörden av belöning och de närliggande begreppen förmån och ersättning. Dessa ord är till viss del synonymer men det är i denna uppsats betydelsefullt att klargöra de avgörande skillnaderna.²⁷ Eftersom det saknas en enhetlig definition för ordet belöning har vi valt att referera till relevant litteratur.²⁸

Gröjer och Gröjer beskriver belöning som:

”Arbetsgivarens visade ekonomiska och sociala uppskattning till individer eller kollektiv utöver vad som antingen betraktas som en normal ersättning för en prestation eller som en allmän förmån som gäller alla.”²⁹

Syftet med belöningar är enligt samma källa att motivera genom att uppmuntra ett visst beteende. De bör vara tillfälliga, fast individen bör ändå kunna förvänta sig belöningar men vanligtvis först i efterhand.³⁰ Enligt Paul och Alm ska en belöning inte vara kontinuerligt återkommande och en belöning ska inte vara avtalsbunden eller förhandlingsbar utan arbetsgivaren bestämmer själv vem eller vilka som ska få belöning. De poängterar också att belöningar är ett styr- och ledningsinstrument.³¹

Vidare kan belöningar enligt Svensson och Wilhelmson vara tillägnade enskilda individer eller kollektiv, de kan vara materiella eller immateriella och belöningen kan delas ut omedelbart eller med fördröjning. Med belöning menas allt från pengar och befordran till utbildning och beröm.³²

²⁷ Gröjer & Gröjer, 1988, s 12

²⁸ Svensson & Wilhelmson, 1991, s. 32

²⁹ Gröjer & Gröjer, 1988, s 13

³⁰ ibid., s 12

³¹ Paul & Alm, 1991, s 20 ff

³² Svensson & Wilhelmson, 1991, s 9



Gröjer och Gröjer skriver att vid ersättning, exempelvis lön, har individen rätt att förvänta sig denna. De framhåller dessutom att arbetstagaren har kännedom eller har möjlighet att på förhand beräkna storleken på förtjänsten. Syftet med ersättning är enligt denna källa att uppnå och bevara en relation. Så länge denna relation består är ersättningen kontinuerlig.³³

Syftet med en förmån är att skapa tillfredsställelse, eller när den riktas mot en begränsad grupp att skapa en känsla av att vara utvald. En förmån kan vara kontinuerlig, till exempel fritt kaffe, eller tillfällig som möjligheten att få låna speciell utrustning.³⁴ Den ska också vara känd i förväg och inte vara knuten till en viss arbetsprestation.³⁵

3.1.2 BELÖNINGSSYSTEM

Det finns ett belöningsystem i alla organisationer och företag. Det behöver dock inte vara medvetet, systematiskt och genomtänkt, utan det har i de flesta organisationer successivt växt fram. Signaler sänds ut genom att belöna ett visst beteende och bestraffa ett annat. Det sänds å andra sidan också ut signaler genom att vissa handlingar passerar utan reaktioner.³⁶

I de flesta organisationer finns det endast ett reaktivt ersättningsystem. Den ersättning som de anställda erhåller för sitt arbete i ett sådant system uppfattas inte som en belöning utan som en självklar rättighet. Alternativet till detta är ett proaktivt belöningsystem som används för att stimulera önskvärda prestationer.³⁷

Belöningsystem eller incitament är till för att motivera de anställda till att arbeta för företagets målsättning och att göra sitt bästa.³⁸ Orden belöning respektive incitament har dock i sig lite olika betydelse även om de anger samma ämne, motivation. Belöning är något som erhålles i efterhand för ett väl utfört arbete, medan incitament är något som skall ge en lust till något. Vi kan emellertid konstatera att möjligheten till belöning är något som ger en lust till att göra sitt bästa. Med belöning menar vi i vår uppsats inte ordinarie lön, utan lön erhålles oavsett om ett bra eller mindre bra jobb genomförts. Belöning är något som ges för att något särskilt gjorts för företaget

³³ Gröjer & Gröjer, 1988, s 11

³⁴ *ibid.*, s 11

³⁵ Paul & Alm, 1991, s 21

³⁶ Svensson & Wilhelmson, 1991, s 9

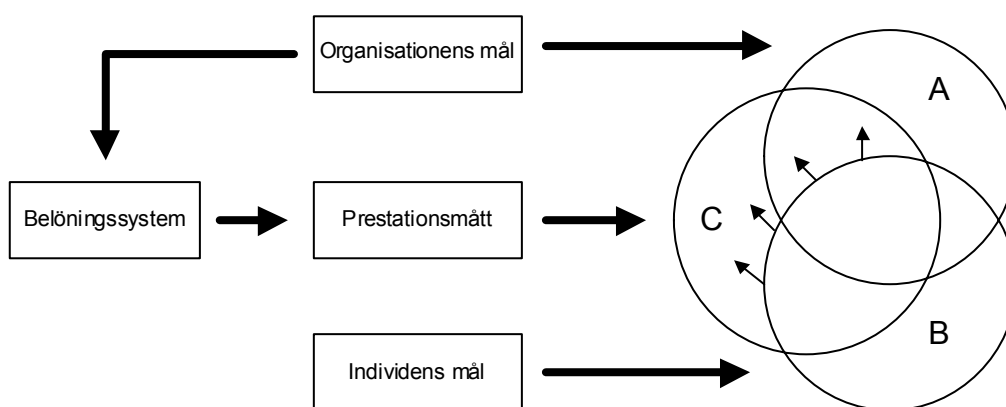
³⁷ *ibid.*, s 11

³⁸ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 69ff

3.1.3 MÅLKONGRUENS

Det som bör eftersträvas med hjälp av ett belöningsystem är målkongruens. Detta innebär att organisationens mål och individernas preferenser stämmer överens, d v s de alternativ som de anställda väljer utifrån sitt egenintresse ska också vara det bästa alternativet ur företagets synvinkel. De mål som ledningen har formulerat överensstämmer dock sällan med individernas personliga mål.³⁹ Perfekt kongruens går i praktiken inte att uppnå, och målet är därför att åstadkomma god kongruens. Vi kan illustrera det förda resonemanget med Hopwoods modell för målkongruens.

*Egen bearbetning av Hopwoods modell*⁴⁰



Figur 2: Hopwoods modell

- A Beteende som krävs för att uppnå organisationens mål
- B Individens faktiska beteende
- C Prestationer som mäts av styrsystemet

Modellen visar att det som individen troligen kommer att koncentrera sig på för att tillfredsställa sina egna preferenser (B) generellt inte överensstämmer med det beteende som krävs för att uppnå organisationens mål (A). Det går dock att förändra detta beteende genom att mäta och belöna prestationer som gynnar företaget och överensstämmer med dess strategi och planer (C). Den ideala situationen är att (C) täcker in en så stor del av (A) som möjligt men det är i praktiken väldigt svårt att mäta allt eftersträvat beteende. I den omfattning som individerna eftersträvar belöningarna kommer de att förändra sitt beteende för att täcka in mer av det som mäts och belönas (C). Detta kommer dock endast att medföra högre måluppfyllelse till den grad mätningarna (C) överensstämmer med (A).⁴¹

³⁹ Anthony & Govindarajan, 2000, s 59

⁴⁰ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 82

⁴¹ ibid., s 82



3.2 ORGANISATIONENS MÅL

3.2.1 STRATEGI OCH MÅL

Vi anser att det första att ha i åtanke när ett belöningsystem ska utformas är att faktorer som är viktiga för företaget belönas. Dessa borde finnas formulerade i företagets strategi och mål. Om belöningar delas ut på faktorer som inte finns med där ges förvirrande signaler till de anställda om vad som företaget strävar efter. Strategi och mål borde ses som grunden för belöningsystem. Strategi beskriver Thompson och Strickland som *"the combination of competitive moves and business approaches that managers employ to please customers, compete successfully, and achieve organizational objectives."*⁴² Att skapa en strategi innebär ett flertal uppgifter. Dessa uppgifter är att utveckla en strategisk vision, att sätta upp övergripande mål för företaget, att forma en strategi för att kunna uppnå önskat resultat, att implementera och genomföra strategin effektivt samt att utvärdera prestationerna, bevaka nya utvecklingsarbeten och inleda korrigerande justeringar. Den strategiska visionen skall visa i vilken riktning företaget långsiktigt skall gå och kartlägga vägen för företaget. Att sätta upp övergripande mål innebär att strategiska visionens och affärsidéns ledningsförklaring omvandlas till specifika prestationsmål. Det är dessa som sedan skall följas upp för att ledningen skall se hur pass väl strategin genomförs.⁴³

3.2.2 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER

För de flesta företagen gäller att de inte kan bli starkare än konkurrenterna på alla områden i verksamheten, vilket leder till att de istället fokuserar på vissa konkurrensfördelar. Vi kan tala om ett företags konkurrensfördelar i termer av de faktorer som är viktiga för att bestämma företagets möjlighet att överleva och vara framgångsrika. Dessa faktorer kallas kritiska framgångsfaktorer (eng. *key success factors*).⁴⁴ Företaget kan ställa sig två frågor: (1) *"Vad vill våra kunder ha?"* och (2) *"Vad behöver vi för att överleva i konkurrensen?"* Den första frågan ger företaget i uppdrag att kartlägga vilka kunderna är och vad de har för behov. Sedan skall företaget kunna välja ut vissa kunder eller typer av kunder framför andra. Den andra frågan ger företaget i uppdrag att utreda vad som konkurreras med i branschen. Om exempelvis produkten inte kan varieras något nämnvärt, utan konkurrenterna har nästan identiska produkter, är det priset som skall konkurreras med och då måste man arbeta för att hålla nere kostnaderna.⁴⁵ Vi anser att i banksektorn har många av företagen – på grund av ökad konkurrens - uppmuntrats att införa ett mer diversifierat utbud eftersom det kunde bli för svårt att hålla nere räntorna, vilket annars skulle vara det som bankerna konkurrerar med.

⁴² Thompson & Strickland, 2001, s 3

⁴³ *ibid.*, s 6ff

⁴⁴ Grant, 1995, s 74

⁴⁵ *ibid.*, s 75f



Kritiska framgångsfaktorer kan delas in i olika grupper. Vi nämner här de vanligaste. Teknologirelaterade, t ex möjligheten att använda Internet för alla sorters e-handel. Tillverkningsrelaterade, t ex tillgång till den skickliga arbetskraft som behövs för ett visst uppdrag, hög produktivitet på arbetskraften eller förmåga att samla produkter som är anpassade för speciella kunder. Distributionsrelaterade, t ex möjlighet till distribution via Internet eller perfekt utförande av kundorder. Marknadsföringsrelaterade, t ex artighet mot kunderna, ett brett produktsortiment eller en sinnrik reklam. Färdighetsrelaterade, t ex en förmåga att utveckla produktförbättringar. Det är också viktigt med en effektiv organisation. Kritiska framgångsfaktorer på det området är t ex förmågan att snabbt anpassa sig efter skiftande marknadsvillkor.

3.3 STYRNING AV INDIVIDENS MÅL

3.3.1 KONTROLLSYSTEM

Om alla anställda alltid gjorde vad som var bäst för företaget skulle det inte finnas något behov av ett kontrollsystem som granskar och stimulerar individerna att arbeta efter det gemensamma målet. Uppenbarligen ser inte verkligheten ut på detta sätt och det finns två anledningar till detta. För det första kan det finnas personliga begränsningar hos individen som gör att han eller hon inte har förmåga att förstå vad som är bäst för företaget, eftersom de exempelvis saknar tillräcklig information och/eller erfarenhet för att avgöra detta. Det kan också bero på att individen väljer att agera utifrån sitt egenintresse istället för företagets bästa trots vetskapen om vad som är bäst för organisationen.⁴⁶

Företagsledningens primära uppgift, efter att de fastställt strategin och den operativa planen, är därför att upprätta ett kontrollsystem som säkerställer att de anställda agerar i överensstämmelse med den övergripande strategin och att de genomför det som planeras.⁴⁷

Ett alternativ till ett belöningsystem är en företagskultur som får den anställda att identifiera sig med företaget, såsom länge varit utmärkande för japansk industri.⁴⁸ En sådan kultur skapas dock inte över en natt och även om somliga anställda verkligen upplever att de har en stark personlig bindning till företaget, och därmed känner ansvar för dess välgång, kan företag räkna med att flertalet anställda sätter sina egna intressen i första rummet.⁴⁹

⁴⁶ Merchant, 1982

⁴⁷ ibid.

⁴⁸ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 70

⁴⁹ ibid., s 69



3.3.2 OMFATTNING

Nästa aspekt att tänka på vid utformande av belöningsystem är vilken omfattning det skall ha, d v s vilka människor systemet ska innefatta. För att motivera alla anställda så mycket som möjligt borde alla få ha del i belöningsystemet. Detta är ett ganska logiskt resonemang. Människor som arbetar på lägre nivå i organisationen kan inte förväntas känna sig motiverade att arbeta mot de mål som satts upp bara för att någon chef långt upp i organisationen skall få ut en stor belöning. Det gäller att motivera alla på företaget, inte bara några få högt uppsatta personer.⁵⁰ Detta betyder dock inte nödvändigtvis att belöningar måste se likadana ut på alla nivåer i ett företag.

Ju färre som omfattas av belöningsystemet, desto större krav ställs det på att ledningen förmedlar de bakomliggande motiven till systemet. Det är emellertid vanligt att när en mindre grupp berörs, är information utanför denna krets väldigt begränsad. Detta är i regel ett misstag och ledningen bör förmedla motiven till systemet och anledningen till att endast ett fåtal får ta del av belöningarna medan andra inte får det. Brister denna kommunikation kan exempelvis ett belöningsystem som riktas endast till ledningen ifrågasättas och väcka starka känslor hos övriga anställda. Detsamma gäller när endast anställda inom landets gränser inkluderas i ett belöningsystem.⁵¹ Ofta kan företag inte av juridiska och skattemässiga skäl belöna anställda i utlandet eftersom det blir väldigt komplicerat.⁵²

3.3.3 PRESTATION

3.3.3.1 PARAMETRAR

I detta stycke redogör vi för vilka prestationer som belöningar kan baseras på, d v s vilka *parametrar* som styr belöningens storlek. Ett av problemen med prestationsmätning är att endast vissa prestationer som exempelvis antalet sålda varor går att mäta medan många andra prestationer inte lika enkelt går att kvantifiera på detta sätt.⁵³ Identifiering av relevanta parametrar har därför en nyckelroll vid prestationsbelöning. Parametrarna kan delas in i tre huvudgrupper.⁵⁴

Kvantitet (volym debiterbara timmar mm)

Kvalitet (reklamationer, kassationer mm)

Utnyttjandegrad (av maskiner, råvaror, bränsle mm)

En vanlig parameter som de anställda belönas för är företagets ekonomiska resultat. Det finns emellertid flera olika varianter av hur det beräknas. Denna form av belöning delas

⁵⁰ Thompson & Strickland, 2001, s 402

⁵¹ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell & Sjöstrand, 2002, s 78

⁵² *ibid.*, s 79f

⁵³ Paul & Alm, 1991, s 26

⁵⁴ Nilsson, 1990, s 25



generellt ut först efter att ett visst avkastningskrav uppnåts.⁵⁵ Resultatet kan exempelvis vara före avskrivningar och före finansiella poster. De nyckeltal som ligger till grund för belöning är ofta ett kvotal som exempelvis rörelseresultat i relation till eget kapital. I andra företag delas en på förhand bestämd belöning ut om företaget går med vinst.⁵⁶

Många belöningsystem är knutna till olika räntabilitetsmått, t ex räntabilitet på eget kapital och räntabilitet på totalt kapital. Belöningar baserade på sådana mått har under senare år kritiserats för att leda till att företag tänker kortsiktigt och drabbas av investeringsovilja. Dessutom leder en ökning av dessa mått inte nödvändigtvis till ökat aktieägarvärde. Det kan skapa problem att det finns sådan brist på korrelation mellan räntabilitetsmått och aktieägarvärde. Det kan få följden att belöning delas ut trots att aktieägarvärdet minskat.⁵⁷

En belöningsgrund kan vara både subjektiv och objektiv. Exempel på en objektiv grund är att ett visst räntabilitetsmått uppnås eller överträffas och exempel på en subjektiv är hur serviceinriktad och trevlig en anställd är mot kunder. Det finns antagligen inget rätt och fel vad gäller vilken sorts grund som skall användas utan det bestäms snarare av det som skall uppnås.⁵⁸

3.3.3.2 INDIVIDUELL ELLER KOLLEKTIV PRESTATION

Varje anställd är till en del ansvarig för företagets totala prestation. En fråga som därför är intressant är om alla skall belönas lika mycket, belönas gruppvis eller belönas individuellt. Om alla belönas lika mycket är det bara att dela den totala summan lika, men om belöningen är baserad på individuell prestation är det viktigt att den är rättvist grundad. Är den inte det minskar förtroendet för belöningsystemet och därmed också motivationen. Ett företag kan givetvis också blanda så att både en lika stor belöning för alla i företaget, en gruppvis belöning samt en individuell belöning utdelas.

I den mån mått på individuell prestation är tillgängliga, tycks det vara bättre att knyta belöning till dessa individuella prestationer i stället för till hela företagets totala prestation. Det kan dock i många fall vara svårt eller omöjligt att mäta en enskild individs prestation och de individuella bidragen till vinsten. Vid arbete i team där bara teamets prestation kan bedömas är det lämpligast med samma belöning till alla i teamet.⁵⁹ Ett vanligt ekonomiskt argument för belöning som är baserad på team är att det uppmuntrar till ömsesidig övervakning. En anställd har personliga skäl att övervaka sina medarbetares prestationer om medarbetarnas prestationer påverkar hans eller hennes egen belöning och vice versa. Det finns dock problem med detta. Det kan handla om överdriven övervakning där många medarbetare övervakar varandra samt upptäcker

⁵⁵ Nilsson, 1990, s 26

⁵⁶ ibid., s 27

⁵⁷ Samuelson, 2001, s 136

⁵⁸ ibid., s 135

⁵⁹ Baker, Jensen & Murphy, 1988, s 21



och rapporterar om en försumlig medarbetare, av eget intresse, när det är mer effektivt med endast en övervakare i teamet. Å andra sidan kan belöningar baserade på team uppmuntra till sociala belöningar och bestraffningar inom gruppen, t ex artighet och beundran mot den välpresterande medarbetaren och utfrysning av den försumlige medarbetaren.⁶⁰

3.3.3.3 VINSTDELNING OCH PRESTATIONSBELÖNING

Vi ska i detta avsnitt redogöra för *prestationsbelöning* och *vinstdelning*. Vid prestationsbelöning delas belöning ut beroende på arbetsprestation. Notera att denna form av belöning även kan kallas prestationsbonus. Vi benämner det dock endast prestationsbelöning för att underlätta läsandet. Vinstdelning innebär att en enskild individs kompensation normalt är knuten till hela företagets resultat och alla får lika mycket oavsett hur mycket varje individ själv presterat.⁶¹ Den senare kan delas in i två huvudgrupper.⁶²

- **Direkt vinstdelning:** vinsten delas ut direkt varje år, eller eventuellt flera gånger om året i kontanter.
- **Fonderad vinstdelning:** vinsten fonderas, vanligen under 5 år men kan vara längre. Denna form av belöning delas ut i antingen aktier eller kontanter. Pensionsfonder delas ut först vid pensionering. Företag kan dela upp ett års belöning så att det betalas ut under ett antal år.⁶³

De olika formerna för vinstdelning behandlas olika ur skattesynpunkt men vi kommer inte att beröra detta i denna uppsats. Vi måste här understryka att vi betraktar vinstdelning som en belöning trots att den inte direkt är prestationsbaserad. Vi betraktar i detta fall rörelseresultatet som en kollektiv prestation. Vid prestationsbaserat belöningsystem, kan belöning delas ut till följd av ökad arbetsinsats trots att företaget går med förlust.⁶⁴

Den summa som delas ut vid vinstdelning kan bestämmas rent proportionellt mot den totala vinsten, alltså som en förutbestämd procentsats gånger vinsten, men många företag föredrar att sätta en ribba för om belöning överhuvudtaget skall delas ut. När företaget uppvisar ett dåligt resultat slipper de därmed att ge de anställda någon belöning.⁶⁵ Vanligtvis sätter företag även en övre ribba för hur hög belöning som får delas ut, bland annat för att den ökade lönsamheten kan bero på en investering som gjorts samtidigt som de anställdas prestationsnivå inte höjts.⁶⁶

⁶⁰ Baker, Jensen & Murphy, 1988, s 22

⁶¹ *ibid.*, s 21

⁶² Nilsson, 1990 s 11

⁶³ Anthony & Govindarajan, 2000, s 509f

⁶⁴ Nilsson, 1990, s 12

⁶⁵ Anthony & Govindarajan, 2000, s 507

⁶⁶ *ibid.*, s 508



Företag kan ha som krav för belöning att lönsamheten överstigit hela branschens genomsnittliga lönsamhet. Problemet med det är att det kan vara svårt att få tag i data att jämföra med. I tider då det går dåligt för konkurrenterna kan även en medelmåttlig lönsamhet överstiga branschgenomsnittet.⁶⁷ Ett dåligt kriterium är om det skulle räcka att det går bättre än förra året. Då kan det bli belöning ett dåligt år om det var uselt året innan och ingen belöning ett bra år om det gick utmärkt det förutvarande året.

Det övergripande motivet för att införa ett belöningsystem är generellt att uppnå ökad lönsamhet och konkurrensförmåga. Delmotiven kan emellertid vara väldigt varierande och beroende på vilken form av belöning som används uppnås olika effekter. Motiven för införande av vinstdelning är som vi tidigare beskrivit inte direkt i relation till produktivitet och effektivitet. Avsikten med vinstdelning är att få anställda att känna lojalitet och samhörighet med företaget.⁶⁸ Vid fonderad vinstdelning vill företaget framförallt att de anställda till större grad ska identifiera sig med företaget och på så sätt uppnå ökad motivation. Andra delmotiv i detta kan vara att bibehålla kvalificerad arbetskraft i företaget. Genom att införa vinstdelning ökar också de anställdas förståelse för vinstens betydelse.⁶⁹

Vid prestationsbelöning är det vanligaste motivet ökad produktivitet och förbättrad effektivitet. Prestationsbelöning kan exempelvis minska sjukfrånvaron och personalomsättningen och på så sätt öka produkternas kvalitet och tillverkningshastighet. Andra motiv till införandet av prestationsbelöning kan vara ökat kostnadsmedvetande och ökat engagemang.⁷⁰

3.3.3.4 INDIVIDENS PÅVERKAN

Belöningsystem bör vara väl anpassade efter hur de anställda kan påverka den parameter som avgör om belöning skall utges, och hur mycket de motiveras av belöningsutfästelsen.⁷¹ Motivationen är svagast om de anställda tror att kraven för att få belöning är antingen ouppnåeliga eller alltför lätta att uppnå. Starkast är motivationen om de anställda uppfattar det som att det behövs en viss ansträngning för att erhålla belöning och den belöningen har en väsentlig betydelse.⁷²

3.3.3.5 KORTSIKTIGA ELLER LÅNGSIKTIGA BELÖNINGSSYSTEM

Om företag enbart belönar kortsiktiga prestationer kan de stöta på stora problem. Exempel på vad detta kan medföra är omfattande nedskärningar, vilket kan leda till

⁶⁷ Anthony & Govindarajan, 2000, s. 509

⁶⁸ Nilsson, 1990, s 43

⁶⁹ ibid., s 35 ff

⁷⁰ ibid., s 36

⁷¹ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 83

⁷² Anthony & Govindarajan, 2000, s 506



suboptimering. Belöningssystem bör utformas så att de överensstämmer med de långsiktiga strategier och mål som företaget har satt upp. Detta gör att det borde vara bra att belöningar utbetalas för prestationer som sträcker sig över mer än ett år. Det kan emellertid vara svårt att koppla belöningar till långsiktiga prestationer. Exempelvis kan det vara svårt att mäta en chefs prestationer om denna person har skiftat befattning inom företaget.⁷³ Dessutom är omsättningen bland chefer idag ganska hög och vi ser därför en risk i att chefer inte motiveras av alltför långsiktiga belöningssystem. Det gäller att skapa bra balans mellan lång- och kortsiktighet.

Optioner är en form av belöning som numera är vanlig bland företag. På senare tid har optionsprogram i allt större utsträckning börjat rikta sig till nästan alla anställda på företag medan det förr enbart var företagsledning som ingick i dem. Vad är då ett optionsprogram? Det kan förklaras på följande sätt: En anställd erbjuds att vid en särskild tidpunkt teckna ett visst antal aktier i företaget. Optionerna tecknas under en bestämd tid och aktiernas framtida pris fastställs också (lösenkursen). När den förutbestämda tidpunkten kommer får den anställde välja mellan att använda optionen - och teckna aktier i företaget – eller att avstå.⁷⁴ Om priset för att teckna aktierna är lägre än aktiernas börsvärde tjänar den anställde på att göra det.

Hur väl fungerar optionsprogram som incitament? Aktiekursen visar marknadens uppfattning om ett företags framtida intjäningsförmåga, inte t ex hur stort resultat marknaden tror att VD:n ska kunna uppnå.⁷⁵ Eftersom det är svårt att fastställa vilka möjligheter en viss individ har att påverka aktiekursen borde det leda till bristande motivation enligt teorin om påverkbarhet. Optioner är dessutom kortsiktiga till sin natur och även om de skulle motivera krävs upprepning för att motivera långsiktigt.⁷⁶

3.3.4 BELÖNING

3.3.4.1 SOCIALA OCH EKONOMISKA BELÖNINGAR

Det går att dela in belöningar i ekonomiska och sociala belöningar. Innebörden av dessa ter sig logisk. Om den belönade erhåller pengar är det en ekonomisk belöning och allt utöver detta, som betraktas som en belöning, är sociala belöningar.⁷⁷ Vi har valt att framförallt inrikta oss mot ekonomiska belöningar men det är ändå relevant att förtydliga att ett belöningssystem inte bara innefattar rent ekonomiska belöningar utan även sociala belöningar.

Sociala belöningar är i grunden positiva och negativa bekräftelser på det arbete som individen utfört. Dessa belöningar är uppdelade i immateriella och materiella

⁷³ Samuelson, 2001, s 135

⁷⁴ ibid., s 125 f

⁷⁵ ibid., s 133

⁷⁶ ibid., s 132

⁷⁷ Svensson & Wilhelmson, 1988, s 145



belöningar. Skillnaden mellan dessa två kategorier är att den senare ur företagets perspektiv får en direkt kostnad till följd. En social materiell belöning anses också vara en förmån men den syns inte i lönebeskedet.⁷⁸

En betydande del av belöningarna av immateriellt slag finns inom den närmaste omgivningen, som individens avdelning och enhet. Dessa belöningar kan exempelvis vara ökat inflytande, större frihet och ökat ansvar. Det kan också vara systematisk negativ och positiv kritik. En annan del av det immateriella belöningsystemet är att individer och grupper som utfört ett arbete också ska få äran för resultatet. Exempel på sociala belöningar av materiellt slag är personalfester, utbildning/kurs och extra omsorg om den fysiska miljön och utrustning.⁷⁹

Ansvar är en viktig motivationsfaktor och Armstrong menar att när individen tilldelas stort ansvar är jobbet i sig en belöning. Den anställde bör känna personligt ansvar för det arbete han eller hon gör.⁸⁰ Om denna person får vara med i planeringen, genomförandet och kontrollen av arbetet så känner han eller hon mer ansvar och blir därmed mer motiverad. En annan form av belöning är självständighet och handlingsutrymme. Den skiljer sig från ansvar för att den även innebär makt och inflytande över andras arbete och inte bara över sitt eget. Makt är nämligen också en motivationsfaktor.⁸¹

Det är naturligtvis svårt att dra några generella slutsatser om när de olika formerna av belöningar ska användas. I aktuell litteratur motiveras lågavlönade oftast mer av ekonomiska belöningar och att det måste finnas en bra balans mellan sociala belöningar som beröm och erkännande och materiella förmåner. En lojal medarbetare kan uppfatta utebliven ekonomisk kompensation som ett utnyttjande.⁸²

Paralleller kan dras mellan sociala och ekonomiska belöningar och de som vi har valt att benämna icke-monetära och monetära belöningar. Vi har dragit slutsatsen att likheterna mellan begreppen är så pass stora att vi kan använda dem liktydigt.

3.3.4.2 *STORLEK*

Det finns ett flertal metoder för att bestämma storleken på belöningen. Vi vill lyfta fram de vanligaste belöningsgrunderna vilka är indelade i tre huvudkategorier av fördelningskriterier. Tilldelningen kan vara beroende av individens ställning i företaget, exempelvis kan chefer få mer än kassapersonal. En annan kategori är att storleken på belöningen är i relation till individens arbetsprestation. Belöningen kan också vara lika stor för alla individer med hänsyn tagen till arbetad tid, lönens storlek eller

⁷⁸ Svensson & Wilhelmson, 1988, s 145

⁷⁹ *ibid.*, s 144

⁸⁰ Armstrong & Murlis, 1988, s 22ff

⁸¹ *ibid.*, s 22ff

⁸² Svensson & Wilhelmson, 1988, s 145



anställningstid i företaget.⁸³ Den faktiska storleken på belöningen som delas ut ska ur företagets perspektiv sättas i relation till belöningssystemets effektivitet vilket vi återkommer till.

3.3.5 TID & SAMBAND MELLAN PRESTATION OCH BELÖNING

När ett företag tänker på prestationer och belöningar anser vi att det också är viktigt att sammankoppla dessa. En betydelsefull aspekt att tänka på är tidsperioden mellan prestation och belöning. Generellt sett borde det vara så att ju större tidsperioden är, desto mindre motivationseffekt ger belöningen. Å andra sidan kan det finnas motiv till att fondera som exempelvis att uppnå identifikation med företaget.

Det finns bristande information om sambandet mellan prestation och belöning men vi vill ändå lyfta fram dess betydelse. Det har gjorts försök att dela in olika slags belöningar efter vilken prestation som ska belönas.⁸⁴ Exempelvis bör enligt denna forskning tillämpad kreativitet belönas med fritid, skickligt arbete belönas med att individen får arbeta med sina favoritsysslor och samarbete bör belönas med priser. Det är dock oklart för oss vilket teoretiskt och empiriskt stöd som detta baseras på.

3.4 BELÖNINGSSYSTEMETS EFFEKTIVITET

Grundtanken med ett belöningsystem är som vi beskrivit tidigare med bland annat Hopwood-modellen att uppnå målkongruens. Effektivitet i belöningsystemet uppnås därför genom att sträva efter god målkongruens. Enligt en enkel modell över belöningssystems effektivitet måste värdet av ökad produktion vara större än summan av följande tre faktorer: kostnad för negativa bieffekter på produktionen, administrativa kostnader för belöningsystemet och kostnader för belöningar.⁸⁵ Det finns emellertid problem vid själva mätningen av värdet av den ökade produktionen. Bieffekterna har delvis att göra med kostnaderna för risken för avundsjuka och sjunkande motivation men även de kostnader som företaget får om belöningar delas ut för ett felaktigt beteende.⁸⁶

Flertalet experiment har visat att det finns en fallande marginalprestation vid ökad belöningsvolym. Gröjer & Gröjer anser att detta resonemang även borde gälla över tiden och att ett belöningsystem som funnits tillräckligt länge riskerar att uppfattas mindre som belöning och mer som ersättning och förmån.⁸⁷ Det är dock viktigt att ha i åtanke att de inte har några empiriska bevis för detta påstående.

⁸³ Nilsson, 1990, s 28

⁸⁴ LeBoeuf, 1986, s 88

⁸⁵ Gröjer & Gröjer, 1988, s 15 ff

⁸⁶ ibid., s 16

⁸⁷ ibid., s 17 ff



3.5 KOMMUNIKATION

Avsikten med ett belöningsystem är att påverka de som belönas. Hur företaget vill influera sina anställda kan däremot variera men vanligtvis är syftet att stimulera till extraordinära insatser, rekrytera kompetent personal och säkerställa att individuella och kollektiva mål uppnås. Ett belöningsystem som inte uppfyller sin uppgift att påverka de anställdas beteende och motivation är därför misslyckat eftersom det i regel ökar kostnaderna utan att företaget får något i gengäld.⁸⁸

För att säkerställa att belöningsystemet får önskad effekt är det betydelsefullt att ledningen i samband med införandet förmedlar ett klart och tydligt budskap. De anställda måste först och främst bli varse de två grundläggande förutsättningarna, vad som förväntas av dem och vad för slags belöning det blir om de uppfyller målet. Ju tydligare denna information är, desto större är chansen att belöningsystemet ger den avsedda effekten.⁸⁹

Kulturen i företaget påverkas av de signaler som sänds ut av belöningsystemet. Ett välutformat system medför att individer identifierar sig med företaget och agerar för att förbättra organisationen och den egna belöningen. Ett belöningsystem som är felaktigt uppbyggt kan å andra sidan hämma företaget och få motsatt effekt.⁹⁰ Belöningsystem påverkar inte bara den egna personalen utan bilden av företaget förändras även hos externa intressenter och potentiella framtida medarbetare.⁹¹

3.6 MOTIVATION

Vår avsikt är inte att göra en fullständig redogörelse för olika motivationsteorier men vi finner det relevant att kortfattat presentera de enligt vår mening mest betydelsefulla teorierna.

Herzberg menar i sin *tvåfaktorsteori för motivation* att belöningen skall ge tillfredsställelse bland de anställda för att motivera. Att bara åtgärda det som ger de anställda otillfredsställelse, t ex dålig arbetsmiljö, är i och för sig viktigt för de anställdas arbetsprestation, men det ger inte de anställda mer motivation att göra sitt yttersta för att företagets mål skall uppnås. Dessa faktorer, som bara är relaterade till anställdas otillfredsställelse, kallar Herzberg hygienfaktorer. Motivationsfaktorer kallar Herzberg de faktorer som inte syftar till att enbart hålla nere de anställdas otillfredsställelse utan till att ge dem motivation, t ex en klapp på axeln eller extra pengar.⁹² Först och främst, måste sådana saker åtgärdas som ger de anställda

⁸⁸ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell & Sjöstrand, 2002, s 77 ff

⁸⁹ *ibid.*, s 77 ff

⁹⁰ *ibid.*, s 78

⁹¹ *ibid.*, s 80

⁹² Emmanuel, Otley & Merchant 1990 s. 73ff



otillfredsställelse och därefter kan de anställda ges ytterligare tillfredsställelse, för att motiveras. Här finns en jämförelse med Maslows behovspyramid som går ut på att först tillfredsställa mer grundläggande levnadsbehov, för att sedan vilja tillfredsställa ”högre” behov såsom självaktning och högaktning från andra.⁹³ Många motivationsteorier tar för givet att individen är nyttoinriktad och ser enbart till sitt eget bästa.⁹⁴ Vi tror att det i mångt och mycket kan stämma i Västerlandet och det bör vara grunden för belöningssystem, men det går också att på olika sätt se till att den anställde identifierar sig med företaget, t ex genom delägarskap eller optionsrätter. Andra sätt att få en anställd att inte bara se till sitt eget bästa är om företaget kan framstå som ett företag att vara stolt att arbeta för.

Det har bevisats i ett flertal experiment att det finns ett positivt samband mellan belöning, motivation och prestation.⁹⁵ Enligt Katz & Kahn är det tre faktorer som påverkar beteendet.⁹⁶

1. Belöningens betydelse för individen (Desirability of goal for the individual)
2. Sambandet mellan belöning och arbetsuppgift (Connection of means with goal)
3. Ansträngning i relation till belöning (efforts related to reward)

Den lön som en anställd i ett företag erhåller ger ingen vidare motivation att öka prestationerna så länge den är fast och ökningen sker ganska regelbundet.⁹⁷ Han/hon ökar sin prestation mest pga. växande rutin och i takt med denna höjs lönen. Ur företagets synvinkel är det inte heller intressant att höja lönen bara för att den anställde presterat mycket vid ett tillfälle, eftersom risken finns att den anställde går tillbaka till sin normalprestation efter en lönehöjning. Vi menar därför att ett belöningssystem bör vara mer motivationseffektivt än enbart möjligheten till lönehöjning. Vidare är vår åsikt att lönen har en förhållandevis svag inverkan på den anställdes motivation, medan en identifiering med företaget skulle ha en förhållandevis mycket stark inverkan. Belöningssystemet ger den anställde ett gott skäl för att verka för organisationens bästa, därför att han/hon därigenom verkar för sitt eget bästa.

3.7 THOMPSON OCH STRICKLANDS ÅTTA RIKTLINJER

Thompson och Strickland har utvecklat åtta praktiskt inriktade riktlinjer för att utforma incitament- och belöningssystem.⁹⁸ Vissa av riktlinjerna har redan berörts i tidigare presenterad teori här i kapitlet.

⁹³ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 71, 73

⁹⁴ *ibid.*, s 70-71

⁹⁵ Gröjer & Gröjer, 1988, s 14 ff

⁹⁶ Katz & Kahn, 1978, s 335

⁹⁷ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 74

⁹⁸ Thomson & Strickland, 2001, s 402f



- *Belöningen ska vara en stor del av den totala ersättningen.*
- *Incitaments- och belöningsplanen bör innefatta alla anställda på företaget, inte bara högt uppsatta chefer.*
- *Belöningsystemet måste skötas väldigt noggrant och vara skäligt.*
- *Belöningarna ska vara stadigt sammankopplade med de mål och strategier företaget har satt upp.*
- *De mål som varje individ ska motiveras att uppnå måste kunna påverkas av just den individen.*
- *Belöningar fungerar bäst när tiden mellan prestationsutvärderingen och belöningen är kort.*
- *Använd gärna icke-monetära belöningar.*
- *Undvik system där belöningar ges till människor som inte presterar tillfredsställande.*

3.8 KRITIK MOT BELÖNINGSSYSTEM

Hittills i denna uppsats har vi i huvudsak lyft fram teorier som i grunden varit positiva till belöningar. Eftersom vår avsikt inte är att glorifiera belöningsystem, belyser vi i detta avsnitt lite av den kritik som riktats mot belöningar. Vårt att notera är att vi delar in kritik i två kategorier, allmän kritik mot belöningsystem och kritik som enligt oss framförallt beror på belöningsystemets utformning.

3.8.1 ALLMÄN KRITIK

En av de mest framträdande kritikerna mot belöningsystem är Alfie Kohn, som har framfört en rad negativa aspekter mot belöningar.⁹⁹ Enligt honom har ett flertal studier visat att belöningar i det kortsiktiga perspektivet påverkar de belönade med önskad effekt, men att det i ett längre perspektiv inte ger någon effekt på attityd och beteende. I många fall har belöningar dessutom haft en negativ påverkan.¹⁰⁰ Liknande studier har enligt Kohn också gjorts över vilka effekter som belöningar får på produktiviteten och dessa har visat att de som förväntar sig en belöning har visat ett generellt sämre resultat än de som inte förväntar sig en belöning.¹⁰¹ Vårt att poängtera är dock att andra rapporter och studier har visat på motsatsen.¹⁰² Det är dessutom svårt att bevisa vilken effekt införandet av ett belöningsystem har på produktiviteten eftersom andra förändringar i regel också genomförs samtidigt, exempelvis i arbetsmiljön och organisationen.¹⁰³ Det finns också stora svårigheter i att mäta prestationer eftersom det

⁹⁹ Kohn, September/Oktober 1993

¹⁰⁰ ibid.

¹⁰¹ ibid.

¹⁰² Nilsson, 1990, s 43

¹⁰³ ibid, s 46



finns flera kriterier som samtidigt måste beaktas, exempelvis kvantitet och kvalitet samt att hänsyn också måste tas till kortsiktiga och långsiktiga faktorer.¹⁰⁴

Vidare argumenterar Kohn för att belöningar inte ger motivation till att göra ett bättre arbete. Han exemplifierar detta med att visserligen konstatera att en halvering av den anställdes lön leder till minskad motivation men att en fördubblad lön inte nödvändigtvis leder till en bättre prestation.¹⁰⁵ Andra forskare har framfört åsikter om att bristande positiva effekter av ett belöningsystem framförallt beror på felaktig utformning men Kohn anser alltså att belöningsystemet i grunden bygger på felaktig teori om motivation.¹⁰⁶

Han anser också att belöningar kan jämföras med bestraffningar. När individer inte lyckas prestera tillräckligt uteblir belöning, detta kan därmed uppfattas som likvärdigt med en bestraffning.¹⁰⁷

3.8.2 KRITIK SOM BEROR PÅ UTFORMNING

Det lättaste sättet att förstöra samarbetet inom företaget är enligt Kohn att införa ett belöningsystem som tvingar de anställda att konkurrera om belöningar och erkännande. För varje person som vinner finns det flera som känner sig som förlorare.

När individer har ett stort intresse för sitt arbete kan belöningar likt bestraffningar minska motivationen för individen att utföra ett bra jobb. Desto mer ledningen påvisar hur mycket anställda kan tjäna på arbetet, desto mindre kommer individens intresse för arbetet att vara. Individens intresse kommer enligt denna teori att föras över från själva uppgiften till vad som ska göras för att erhålla belöning.

När signifikanta belöningar utlovas kommer individer att bli mindre benägna att ta risker och testa olika möjligheter. De kommer att försöka göra precis det som krävs för att få belöning eftersom ett misslyckande innebär utebliven belöning.¹⁰⁸ Det finns också en risk att individer försöker manipulera med olika faktorer för att ge sken av bättre prestation och därmed också få högre bonus.¹⁰⁹

Annan litteratur har berört faran i att belöna och mäta beteende eftersom det kan få den negativa effekten att de anställda lägger ner för lite kraft och tid på det som inte mäts men som ändå har en kritisk roll i företagets framtid.¹¹⁰

¹⁰⁴ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 83

¹⁰⁵ Kohn, September/Oktober 1993

¹⁰⁶ Kohn, November/December 1993

¹⁰⁷ Kohn, September/Oktober 1993

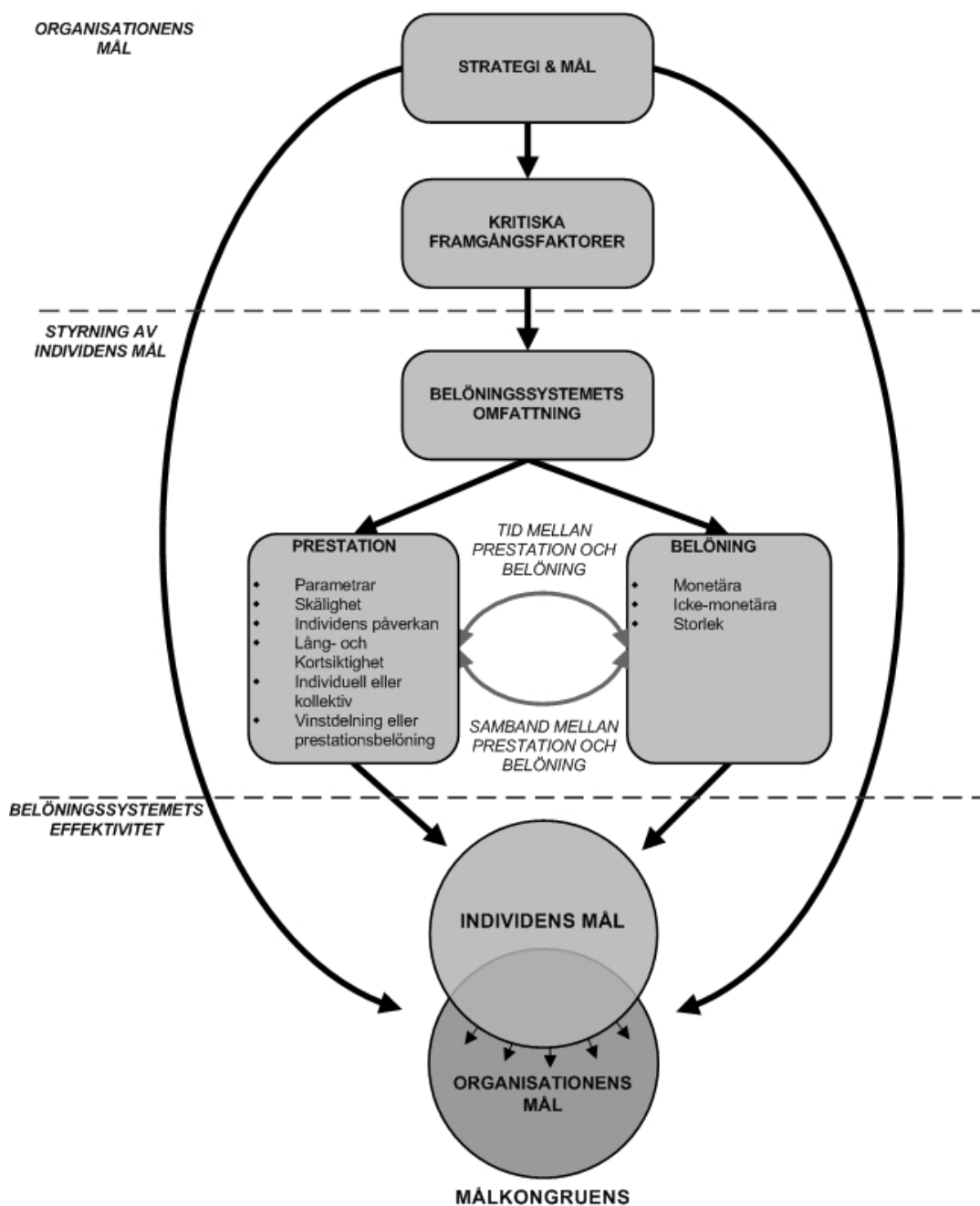
¹⁰⁸ ibid.

¹⁰⁹ Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, s 83

¹¹⁰ ibid., s. 83

4 VÅR MODELL

Huvudsyftet med vår uppsats är att utforma en modell som kan ligga till grund för analys av belöningsystem. Utifrån teorin som presenterades i det föregående kapitlet har vi skapat modellen nedan. I detta kapitel kommer tankarna bakom modellen diskuteras och argumenteras för.



Figur 3: Vår modell



Betoning i modellen ligger på de riktlinjer Thompson och Strickland sammanställt för att designa incitament- och belöningsystem¹¹¹ samt Hopwoods målkongruensmodell. Värt att notera är att Thompson & Stricklands riktlinjer i första hand har utvecklats för att vägleda företag som i praktiken vill utforma belöningsystem, medan Hopwoods modell snarare är en teoretisk modell för att förstå ändamålen med belöningsystem. Modellens avsikt är att analysera belöningsystem, d v s dela in det i mindre beståndsdelar för att på så sätt tydliggöra och lyfta fram dess olika fördelar och eventuella brister.

4.1 MODELL

”En modell är en begreppsmässig representation av alla de egenskaper som inryms i ett sakförhållande och som är viktiga för det problem som ska undersökas.”¹¹²

- Gudmund Hernes

Vi har haft detta citat som utgångspunkt när vi utformat vår modell. Vid modellutformande sker urvalet av vilka variabler som är väsentliga efter eget omdöme. Däremot sker urvalet inte på måfå, utan det baseras på teoretiska förutsättningar eller tidigare erfarenheter.¹¹³ Eftersom detta görs ökar sannolikheten att få ett trovärdigt resultat.

Anledningen till att vi utformade vår modell var att vi upptäckte att det fanns mycket teori om belöningsystem, men att det saknades modeller över hur hela belöningsystem kan analyseras. Tankegången bakom modellen är att företags strategier och mål påverkar de överväganden som finns vid utformningen av belöningsystem och belöningsystemen påverkar i sin tur individens mål och förhoppningsvis ökar det målkongruensen. Modellen är som vi nämnt tidigare en kombination av Thompson och Stricklands åtta riktlinjer och Hopwoods modell över målkongruens. Vissa justeringar har gjorts, främst har vi lagt till teori i modellen som varken Thompson och Strickland eller Hopwood behandlade. Vi har dessutom tagit bort en av de åtta riktlinjerna; *Undvik system där belöningar ges till människor som inte presterar tillfredsställande*. Anledningen till att vi tog bort den riktlinjen är att det råder delade åsikter om riktigheten i det påståendet och vad vi har förstått finns det forskning som både bekräftar och förkastar det.

De delar i modellen som vi lagt till är följande: *lång- och kortsiktighet, individuell eller kollektiv prestation och vinstdelning eller prestationsbelöning*. Vi har lagt till de delarna eftersom vi helt enkelt anser att det är väsentliga aspekter att tänka på vid analys av belöningsystem. Detta framgår i vår teoridel.

¹¹¹ Thompson & Strickland, 2001, s 402f

¹¹² Holme & Solvang, 1997, s 59

¹¹³ ibid., s 59



4.1.1 ORGANISATIONENS MÅL

Vad vill företaget åstadkomma?

Vår modell är indelad i tre delar: organisationens mål, styrning av individernas mål och belöningsystemets effektivitet. Modellen är lätt att förstå om man känner till avsikten med ett belöningsystem, att påverka de anställda på ett sätt som ökar målkongruensen.

Modellens första del och grunden i modellen är organisationens mål. Det finns två avgörande orsaker till att vi valt att utgå från strategi och mål. Först och främst, utifrån ett logiskt resonemang, med stöd av den teoretiska referensramen, finner vi det självklart att lyfta fram och ge strategin en central placering i modellen. Avsikten med ett belöningsystem är som vi skrivit tidigare att uppnå god målkongruens genom att ge motivation hos de anställda att arbeta efter företagets övergripande mål. Att göra en helhetsbedömning av ett företags belöningsystem utan att beakta dess strategi riskerar därför att bli bristfällig eller rent av felaktig. Thompson och Strickland menar följande:

”The role of the reward system is to align the well-being of organization members with realizing the company’s vision, so that organization members benefit by helping the company execute its strategy competently and fully satisfy customers.”¹¹⁴

Den andra orsaken är att flertalet empiriska studier har påvisat ett samband mellan finansiell framgång och en tydlig koppling mellan strategi och belöningar. Exempelvis så genomfördes en amerikansk studie där finansiella resultat jämfördes med mått för koppling mellan strategi och belöningar. Studien gjordes på 1 020 nordamerikanska företag och visade att betydligt fler högpresterande än lågpresterande företag hade ett starkt samband mellan belöning och strategi.¹¹⁵ I en liknande studie - kallad Strategic Rewards Trademark - undersöktes sambandet mellan aktieägarnas avkastning i relation till kopplingen mellan strategi och belöningar. Även denna studie visade på ett positivt samband.¹¹⁶

På grund av svårigheterna att utifrån en omfattande strategisk plan utforma och förklara belöningsystem valde vi att bryta ner strategin i kritiska framgångsfaktorer som på ett mer precist och sammanfattande sätt kan förklara strategin.

Den direkta följden av att placera organisationens mål som utgångspunkt blir att vi först och främst måste klargöra studieobjektens strategiska positionering. Därefter jämför vi strategin med belöningsystemet för att redogöra för de motiv som ledningen haft vid utformningen av belöningsystemen. Vid analys av belöningsystemet beaktar vi sedan kontinuerligt strategin.

¹¹⁴ Thompson & Strickland, 2001, s 395

¹¹⁵ Kohn, September/Oktober, 1993

¹¹⁶ ibid.



4.1.2 STYRNING AV INDIVIDENS MÅL

Hur får företaget individerna att arbeta efter de gemensamma målen?

Målsättningen med modellens mellandel är att lyfta fram belöningsystemets olika beståndsdelar. Vi har fördelat dessa i tre delar, *omfattning*, *prestation* och *belöning*. Inom samtliga dessa delar tvingas ledningen göra överväganden, och vilka val som än görs finns det både fördelar och nackdelar. Efter att ha fastställt vad företaget vill uppnå och prioriterar är nästa steg att avgöra vilka individer som ska omfattas av belöningarna. Redan här ställs alltså ledningen inför ett dilemma. Ska alla individer i företaget omfattas av belöningsystemet, vilket kan betyda stora kostnader eller små belöningar, eller ska endast nyckelpersoner belönas, med konsekvensen att incitament för alla anställda att arbeta efter uppsatta mål inte skapas. Det sistnämnda kan leda till bristfällig målkongruens.

Efter att ha beslutat om omfattning är nästa steg i modellen att utifrån strategi & mål, kritiska framgångsfaktorer och systemets omfattning gå in på de mer specifika delarna av utformningen. Det är nu företaget ska se till att de belönar parametrar som är viktiga för dem. Belönings storlek och vilken typ av belöningar företaget ska ge, monetära och icke-monetära, är andra saker som är viktiga att tänka på. Viktigt är också att göra en avvägning mellan långsiktiga och kortsiktiga mål som ska arbetas efter och belönas.

Inom prestation tar vi upp vad som ska presteras för att erhålla belöning. Under belöning listar vi det som individer får för att prestera och uppfylla de krav som ställs. Vinstdelning eller prestationsbelöning har placerats under prestation eftersom vi anser att det är närbesläktat med val av parametrar, d v s vad som skall uppnås för att belöning skall delas ut. Individuell eller kollektiv prestation anser vi hör hemma under prestation, eftersom det har att göra med om den enskilde individen blir belönad efter sina egna prestationer eller kollektivets gemensamma prestationer.

4.1.3 BELÖNINGSSYSTEMETS EFFEKTIVITET

Uppnår företaget god målkongruens genom belöningsystemet?

Den sista delen lyfter fram de två tidigare delarna och uppmärksammar om företaget först och främst påverkar individerna i rätt riktning men även om de maximerar effektivitet. Att mäta den verkliga effektivitetsförbättringen av ett belöningsystem är i realiteten en omöjlighet på grund av belöningsystemets komplexitet och omgivningens påverkan. Inom denna del beaktas de faktorer som anses vara betydelsefulla för ökad effektivitet, ökad produktion, negativa bieffekter, administrativa kostnader och kostnader för belöningar. Frågan om belöningsystemet verkligen leder till ökad effektivitet och bättre prestationer i relation belöningarnas omfattning bör ställas. Denna del är inlagd i modellen för att användaren ska förstå och beakta det övergripande syftet med belöningsystem.



5 EMPIRISKA BESKRIVNINGAR

I detta kapitel presenterar vi resultaten av den empiriska undersökningen. Genom att kontrollera och referera till andra källor som är relaterade till belöningsystemen i Handelsbanken, SEB och Nordea ämnar vi ge en korrekt bild.

5.1 FÖRETAGSPRESENTATION

De banker vi har undersökt, Handelsbanken, SEB och Nordea, har en del gemensamma egenskaper. Exempelvis har alla ett rikstäckande nätverk av avdelningskontor och erbjuder förutom in- och utlåning av pengar även andra finansiella tjänster, både till privatpersoner och till företag. Kapitalförvaltning är också en viktig del av deras verksamheter. Detta innefattar bland annat aktie- och valutahandel och fondförvaltning. Alla tre bankerna erbjuder dessutom omfattande Internettjänster till sina kunder, en tjänst som fått ökad betydelse under de senaste åren.

När vi ställt frågor relaterade till bankernas strategier och mål har respondenterna haft svårt att sätta fingret på det som gör deras bank unik i jämförelse med andra banker. I banksektorn är kundnöjdhet och personaltrivsel centralt för företagets framtid och samtliga respondenter har därför talat om dessa kritiska framgångsfaktorer. Vår avsikt med denna uppsats var delvis att titta på hur strategi påverkar de övervägande, som ledningen gör vid införandet av belöningsystemet och av denna anledning har vi kompletterat respondenternas svar med källor, vilka är oberoende av bankerna, som t ex affärstidningar.

5.2 HANDELSBANKEN

Svenska Handelsbanken grundades 1871 i Stockholm. Verksamheten var då begränsad till denna stad och banken kallades inte Svenska Handelsbanken, utan Stockholms Handelsbank. Banken utvecklades och växte och i början av 1900-talet var Handelsbanken ungefär lika stor som de två äldre storbankerna, Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank. Handelsbanken hade alltså blivit en storbank med en rörelse som sträckte sig över hela landet. 1914 började banken köpa upp lokala banker och Bankaktiebolaget Norra Sverige var den första av dessa. 1919 hade de lyckats få kontor över större delen av landet och då ansåg de att ett namnbyte vore på sin plats. Det var detta årtal de blev Svenska Handelsbanken. Handelsbanken har idag ungefär 540 kontor i Norden och sju dotterbolag. Dotterbolagen är Handelsbanken Hypotek, Handelsbanken Finans, Handelsbanken Fonder, Handelsbanken Liv, SPP, Stadshypotek och Stadshypotek Bank. Utöver Norden är banken representerad i nästan 20 länder,



bland annat USA och England. Årets resultat uppgick under 2001 till 8 290 Mkr för koncernen och räntabiliteten var 18,4 %.¹¹⁷

5.2.1 STRATEGI OCH MÅL

För att kunna bedöma och förstå ett företags belöningsystem är det essentiellt att också ha en god bild av den övergripande strategin. Handelsbankens strategi är uppbyggd runt ett antal viktiga beståndsdelar. Decentraliseringen är fast förankrad i hela organisationen, banken har inga storföretagsenheter och alla kunder sköts via kontoren. Att decentralisering är en del av företagets strategi fick vi bekräftat av både avdelningschefen vid Handelsbankens kontor i Lund och den C&B-ansvarige vid Handelsbankens huvudkontor i Stockholm. Det finns förvisso centrala och regionala enheter som har specialistkunskap men alla beslut fattas på kontorsnivå. För att exemplifiera så har kontorschefer ansvar för prissättning och kontorets lönsamhet och decentraliseringen gäller även mot massmedia, alla får uttala sig inom sina ansvarsområden. I enlighet med denna decentralisering har Handelsbanken en enkel och platt organisation med endast fyra chefsnivåer: VD, regionchef, kontorschef och avdelningschef.

Handelsbanken premierar inte längre volym, utan lönsamhet går före vid kreditbeslut. De har också en selektiv kundbearbetning och kundfokusering sker främst på kontorsnivå. Genom detta förfarande sätter de kunden i centrum och regionkontoren har idag möjlighet att bevilja lån upp till 100 miljoner kronor.

Vidare är idén att satsa på ett enkelt utbud av produkter och tjänster inom de områden som banken är verksam. Handelsbanken har avskaffat budgetar och de mäter de olika kontorens prestationer genom så kallad benchmarking med andra kontor.

Ett annan viktigt ledord inom banken är sparsamhet. Vi kan parafrasera avdelningschefen på följande sätt:

”Kostnadseffektivitet är väldigt viktigt inom Handelsbanken. Denna kostnadseffektivitet är något som genomsyrar hela organisationen. Handelsbanken kan därför av många uppfattas som en tråkig bank eftersom vår bank inte figurerar i rumpan på ishockeyspelare eller sponsrar kappsegling.”

Värt att nämna är dock att den C&B-ansvarige inte alls nämnde denna kostnadseffektivitet som en del av företagets strategier. Det kan förstås bero på att han helt enkelt glömde bort det eller att han inte anser att det är en strategi i sig utan bara något som finns i medvetandet hos alla i företaget. Men det kan också betyda att denna kostnadseffektivitet inte är så djupt rotad i organisationen som avdelningschefen fick det att framstå som. I vilket fall som helst har vi gjort bedömningen att det är en del av

¹¹⁷ Handelsbankens hemsida, 2002-12-11



företagets strategi, inte enbart baserat på vad avdelningschefen sade, utan även baserat på vad vi har hittat i publicerade källor.

Avdelningschefen påpekade vid intervjun att en viktig del av bankens strategi är internrekrytering vid tillsättning av nya chefer och för de som har intresse och vilja finns det en möjlighet att få större ansvar genom chefsjobb. Detta bekräftades av den C&B-ansvarige.

När det gäller kunder och kundnöjdhet sade den C&B-ansvarige följande:

”Kundens behov. I Handelsbanken sätter vi kundens behov i centrum. Utan kunder klarar man sig inte långt.”

Som i så många andra företag är alltså kundnöjdhet även en del av Handelsbankens strategi, men det är ganska logiskt. Som den C&B-ansvarige säger klarar sig inte ett företag så långt utan kunder. Däremot kan vi undra vilket som sätts först, kundens behov eller kostnadseffektivitet. Det är antagligen inte alltid dessa två begrepp är förenliga med varandra.

En annan viktig del av Handelsbankens strategi är vinstdelningen genom Oktogonen och detta kommer vi att återkomma till.¹¹⁸

5.2.2 HANDELSBANKENS BELÖNINGSSYSTEM

Under 1960-talet hade Svenska Handelsbanken stora problem och en bidragande orsak var att deras främsta mål var att förbli Nordens största bank.¹¹⁹ När Jan Wallander tillträdde som VD 1970 genomförde han därför drastiska förändringar. Han avskaffade bland annat budgeten och decentraliserade organisationen så att de lokala kontoren blev mer eller mindre självständiga.¹²⁰ 1973 införde han också Oktogonen som gjort många anställda på banken till miljonärer. Handelsbanken har idag betydligt lägre kostnader i relation till intäkter än sina konkurrenter och enligt bedömare har detta långvariga kostnadsförspång varit en följd av just den platta och decentraliserade organisationen och den starka kulturen där Oktogonen spelat en stor roll.¹²¹ En kundtjänstanställd, som vi slumpmässigt valde ut för att tala med, sade:

”När vi vet att också vi själva personligen tjänar på det, tack vare Oktogonen, så blir vi extra motiverade att vara kostnadsmedvetna.”

Även avdelningschefen anser att belöningsystemet har medfört en kostnadsmedvetenhet i det dagliga arbetet och denna finns ”i väggarna” och kulturen. Han ansåg

¹¹⁸ Handelsbankens filosofi i elva punkter, 1993-12-09

¹¹⁹ ibid., 1993-12-09

¹²⁰ Han lade om rodret på Handelsbanken, 2001-07-17

¹²¹ Analys: Handelsbanken en hållbar modell, 2002-02-20



vidare att en av anledningarna till krisen under 1960-talet var att belöningsystemet var utformat på ett sätt som hämmade företaget. Vid denna tid kunde belöningarna vara av arten ”starta fem konton och få en handduk”, vilket ledde till att många konton startades men det fanns inga pengar på dem.

Belöningsystemet som Handelsbanken har utformat ter sig logiskt om man tittar på bankens filosofi. Lönsamheten går före volym vid kreditbeslut. Individer och inte grupper fattar beslut. Sparsamhet och kostnadsmedvetenhet ersätter budgetar och centralt styrda kreditbeslut.

Vi talade som bekant med en kundtjänstanställd och hon visste ganska mycket om Oktogonen. Framförallt kände hon väl till motivet, även om vissa detaljer var oklara eller inte stämde exakt med vad vi fått veta av chefer och i skrifter, såsom hur nyckeltalet räknas ut, Om hon är representativ borde det stämma att de anställda är väl informerade om Oktogonen och att ledningen till stor del har lyckats med sin avsikt med den.

5.2.2.1 OKTOGONEN

Handelsbanken avsätter pengar till den så kallade Oktogonen om bankens räntabilitet överstiger genomsnittet för de övriga börsnoterade bankerna i Norden. Räntabiliteten beräknas genom att årets resultat, där resultatpåverkande faktorer av engångskaraktär är bortrensade, sätts i relation till genomsnittligt eget kapital. Beloppet som avsätts är 25 procent av utdelningen. Det enda år som banken inte avsatt pengar är 1992.

Stiftelsen som startades 1973 ägs kollektivt av personalen. Vi fick höra av samtliga vi talade med att alla heltidsanställda som varit anställda i minst ett år tilldelas en andel i stiftelsen. Deltidsanställda får en andelsstorlek beroende på graden av anställning. Alla heltidsanställda får alltså lika stor belöning genom Oktogonen oavsett position och annan ersättning. Utbetalningen sker i samband med pensionering. Andelen för en anställd som varit med sedan starten 1973 var i slutet av juni 2002 värd 3,8 miljoner kronor.¹²² Den kundtjänstanställda påpekade att om någon slutar på Handelsbanken, så får den personen ändå vänta till pensioneringen för att få sin utbetalning, men andelen finns alltså kvar. Hon berättade också att de som t ex avtalspensioneras från Handelsbanken får sin utbetalning vid pensioneringen, samt att om någon med en andel i Oktogonen skulle avlida före pensionering så skulle utbetalning gå till vederbörandes dödsbo. Andelen kan alltså inte gå förlorad. Avdelningschefen tror inte att Oktogonen gör det lättare att nyrekrytera till Handelsbanken, men att den däremot kan göra det lättare att behålla anställda. Han berättade också att Handelsbanken har en lägre personalomsättning än andra banker. Totalt förvaltar stiftelsen 17 miljarder kronor och drygt hälften av kapitalet har placerats i aktier i Handelsbanken. Taket är nått för hur mycket som får placeras i dessa aktier. Oktogonen är också med drygt 10 procent av

¹²² Handelsbankens delårsrapport, januari – juni 2002



aktierna största ägare i Handelsbanken vilket innebär att personalen har väldigt stor makt över den ”egna” banken.¹²³

Både avdelningschefen och den C&B-ansvarige pratade med stolthet om Oktogonen och sade att syftet med den är att den skall fungera som en kollektiv morot för alla på banken. Avdelningschefen uttryckte sig så här angående Oktogonen:

”När Oktogonen infördes fick den stark kritik från fackförbund och diskussioner fördes till och med i riksdagen. Idag beror kritiken framförallt på avundsjuka.”

Anledningen till att fackförbunden kritiserade Oktogonen var bland annat att de ansåg att oavsett vilket företag man arbetar för borde samma jobb ge lika stor betalning.

Jan Wallander har enligt en tidigare publicerad intervju jämfört ett belöningsystem med att vinna Whitbread. Han anser att det är skäligt att lag som vinner får ett pris, men det är inte för att få priset som de har kämpat utan för att komma först och vara bäst. Han menar därför att det är detta som är drivkraften i systemet, d v s människors behov av tillfredsställelse. Dessa tankegångar kan till viss del förklara varför Handelsbanken inte använder prestationsbelöning.¹²⁴

5.2.2.2 OPTIONER

På frågan om Handelsbanken hade andra former av belöningar än Oktogonen fick vi detta svar av den C&B-ansvarige:

”Nej det har vi inte. Eller jo, vi har ett optionsprogram också, men det är bara en engångsföreteelse.”

Det verkade nästan som om den C&B-ansvarige ville att det skulle låta som något oviktigt, eller att han inte gärna pratade om det. Också avdelningschefen nämnde det bara lite flyktigt, liksom i förbigående. Vi vet inte vad detta kan bero på. Den troligaste anledningen är antagligen att det är Oktogonen som är mest betydelsefull och den som Handelsbanken är kända för och stolta över. Dessutom påpekade den C&B-ansvarige att de 600-700 personer som har del i optionsprogrammet förmodligen inte kommer att få ut något av det, eftersom aktiekursen i alla fall hittills inte har gått tillräckligt bra, och då blir optionsprogrammet ännu mindre betydelsefullt. De som har del i det motiveras antagligen inte eftersom de anser att det i stort sett är hopplöst att uppfylla kraven på den tid som är kvar. Optionsprogrammet fungerar i alla fall på följande sätt: 1999 erbjöds anställda med ledande befattning, kontorschefer och nyckelpersoner optioner. Optionspriset fastställdes av en extern fondkommissionär till 11 kronor per option vid

¹²³ Miljonbonus till anställda, 2002-08-05

¹²⁴ Carlénus & Isaksson, 1998



lösenpriset 178,50 kr. Löptid för optionen är t o m 2004-11-25.¹²⁵ Aktiekursen måste öka i värde med 70 procent på fem år för att generera vinst.¹²⁶

5.3 SEB

I Sverige har SEB mer än 200 bankkontor. Balansomslutningen för koncernen uppgår till 1 200 miljarder kronor och förvaltad kapital till 816 miljarder kronor. Antalet medarbetare är ca 20 800,¹²⁷ varav ca 10 000 i Sverige.¹²⁸ SEB finns också i Danmark, Tyskland, Polen och Baltikum. De är också verksamma i övriga Norden, Storbritannien, Luxemburg och Schweiz.¹²⁹ SEB finns även närvarande i de flesta länder där svenska företag finns så att de kan göra sina affärer med banken där.¹³⁰ Ett kontor i SEB får ge krediter på upp till 30 miljoner kronor, men de måste ha hela rörelsens klartecken. En rörelse är en grupp kontor. Lundakontoret tillhör mellersta Skånes rörelse.

Personalkonsulten inom SEB som vi genomförde en intervju med, sade att banksektorn de senaste 10 åren har påverkats mest av IT-utvecklingen. Kundprocesserna skiljer sig nu mot tidigare, det talas om nätkunder, telefonbankskunder och automatkunder. Personalkonsulten menar vidare att det idag finns ett annat kundförhållande och andra kanaler till kunderna. Konkurrenten inom banksektorn är också större, framförallt från de små nyuppkomna nischbankerna. Personalkonsulten påpekade att även de stora bankerna blivit tvingade att hitta en nisch och SEB:s sådan är kundanpassade paketlösningar. Detta istället för att satsa på låga priser.

5.3.1 STRATEGI OCH MÅL

SEB:s strategi, såsom de själva formulerar den på sin hemsida, är att utifrån koncernens traditionella styrkefaktorer som finansiell partner till företag och finansiellt aktiva, krävande privatpersoner, stärka positionen på befintliga marknader.

På SEB:s hemsida står att läsa att de områden som har högsta prioritet är:

- Ökad kundnöjdhet
- Förbättrat samarbete och ökad korsförsäljning inom koncernen
- Ökad kostnadseffektivitet

¹²⁵ Handelsbankens delårsrapport, januari – juni 2002

¹²⁶ C-G Lindberg, SHB, 2002-11-18

¹²⁷ SEB:s hemsida, 2002-12-08

¹²⁸ Jan Lavén, SEB, 2002-11-27

¹²⁹ SEB:s hemsida, 2002-12-08

¹³⁰ Jan Lavén, SEB, 2002-11-27



Samtidigt drivs ett flertal processer för att skapa och befästa en långsiktig kostnadsstruktur inom samtliga verksamhetsområden.¹³¹

På frågan om vilka kritiska framgångsfaktorer SEB har uttryckte sig personalkonsulten med dessa ord:

”Våra kritiska framgångsfaktorer är nöjda kunder, modernitet och att utveckla IT-affärer. Det sistnämnda har gjort att kundrelationerna blivit lidande men mot det har vi satt in åtgärder.”

Även kontorschefen på SEB:s kontor i Lund, som också är rörelsechef för SEB i mellersta Skåne, lyfte fram nöjda kunder, men hon betonade även medarbetarnas motivation som en kritisk framgångsfaktor. Däremot nämnde hon varken modernitet eller utvecklandet av IT-affärer. Vi vet inte vad de skilda uppfattningarna kan bero på, men en tänkbar orsak skulle kunna vara att företaget inte har några uttalade kritiska framgångsfaktorer. En annan rimlig orsak kan vara att respondenterna har olika befattningar och arbetsuppgifter i företaget.

Intressant är att ingen av respondenterna framhävde kostnadseffektivitet, varken som en del av strategier, visioner och mål eller som en kritisk framgångsfaktor. Enligt SEB:s hemsida är detta däremot ett av de högst prioriterade områdena.

SEB:s vision är att vara en ledande nordeuropeisk bank, baserad på långsiktiga kundrelationer, kompetens och e-teknologi.¹³² Kontorschefen förklarade att de inom banken använder uttrycket ”kundernas val, konkurrenternas förebild”. Detta uttryck är sammanfattande men också ganska laddat. Det är främst på kontoren de möter kunder och det är viktigt att kunderna får en första uppfattning av SEB som en kundinriktad bank.

De strukturella målen påminner om de högst prioriterade områdena i strategin och är:

- att öka kundernas nöjdhet och lojalitet
- att öka motivationen bland medarbetare
- att öka kostnadseffektiviteten.

De finansiella målen för SEB är att uppnå långsiktig avkastning på eget kapital på 15 procent efter skatt samt en ökad stabilitet i intjäningen.¹³³

Det är intressant med ökad kostnadseffektivitet tycker vi, för SEB vill alltså satsa på långsiktiga kundrelationer. Detta är ett ganska typiskt sätt att hålla nere kostnadseffektiviteten då man inte behöver satsa på att få nya kunder i så stor utsträckning. Har någon väl blivit kund i SEB skall den personen inte lämna SEB för en annan bank.

¹³¹ SEB:s hemsida, 2002-12-08

¹³² ibid.

¹³³ ibid.



Mycket möjligt är att de också gör andra ansträngningar för kostnadseffektiviteten, men för att få en så stor belöning som möjligt bör den anställde tänka på att kunderna skall bli nöjda, vilket SEB tycker görs bäst genom artighet och att se till att kunderna får den hjälp från företaget som de behöver.

Kontorschefen förklarade att SEB:s personalidé är att de anställda skall få känna sig stolta, engagerade och betydelsefulla. De skall också vara proaktiva till kunderna. SEB arbetar på att få en enhetlig kultur. Alla samgående av företag har gjort att olika delar har olika kultur. De har helt enkelt behållit sin gamla kultur. Den kultur som SEB strävar efter skall vara kundvänlig och kundernas förtroende skall genomsyra kulturen. Continuity, commitment, mutual respect och professionalism är nyckelord i SEB:s företagskultur.

5.3.2 SEB:s BELÖNINGSSYSTEM

Respondenterna sade att SEB har haft sitt belöningssystem, eller bonussystem som de själva benämner det, sedan tre till fyra år tillbaka. Vi anser att belönings- och bonussystem är samma sak i SEB:s fall, och vi väljer att i fortsättningen benämna det belöningssystem. Aktie- och penningmäklare hade sedan tidigare en till viss del provisionsbaserad lön. Kontorschefen berättade också att banken tidigare använt ett vinstdelningssystem i likhet med det som Handelsbanken använder. Motivet till ändringen var att det skulle vara prestationsbaserat. Det finns idag olika belöningssystem i olika verksamheter inom SEB.

Personalkonsulten sade att de på SEB använder sig av begreppet *total compensation*. Det är summan av lön samt förmåner, vilka är belöning, frivillig tjänstepensionsförsäkring och sådana förmåner som PC hemma mot att den anställde avstår från en del av lönen. Belöningssystemet är för SEB en styrfaktor. Det är ett styrmedel för att öka hela företagets lönsamhet. Belöningen betalas ut en gång om året, men de anställda kan hela tiden kolla upp hur de ligger till ifråga om eventuell belöning. Det är en del av belöningens roll som styrfaktor att de anställda kan vara medvetna om möjligheten att få belöning och då är det bra om den anställde vet hur pass nära han eller hon är att få det. Måtten som ligger till grund för belöningar räknas ut på helårsbasis och belöningarnas storlek bestäms i samband med årsbokslutet. För att belöning skall bli möjlig måste vinsten eller målet överträffas. Divisionsledningen är den som bestämmer om utformningen av belöningssystemet. Resultaten räknas ut så nära varje affär som möjligt för att uppföljning och styrning lättare skall kunna genomföras. Personalkonsulten framhävde vid intervjun flexibiliteten i belöningssystemet med följande ord:

”På SEB utvärderas bonussystemet från år till år och det brukar varje år förändras lite för att anpassa det till rådande förhållanden. Men man ska inte göra för stora förändringar från år till år eftersom det gör de anställda förvirrade.”



Belöning förekommer på alla nivåer och alla jobbar mot samma mål. Däremot är belöningen olika stor på olika nivåer och uträkningen anpassad efter position och arbetsuppgifter. Det finns vissa speciella parametrar för vissa tjänster. Normalt används dock fyra parametrar på hela banken. Chefer belönas efter sina ansvarsområden och det leder till att en högre chef belönas för större områden än en lägre.

Det finns olika belöningssystem i olika verksamheter inom SEB. Kontorschefen kunde ge oss en ingående förklaring om hur belöningssystemet är inom kontorsverksamheten. Det finns ett inträdeskrav för att belöning överhuvudtaget skall utdelas till de anställda i rörelsen. Resultatmålet måste uppnås till 100 procent, gör det inte det blir belöning inte alls aktuellt. Det räcker dock inte med 100 procent för att full belöning skall utdelas. Kontorschefen förklarade att snarare 104 procent är att eftersträva för att belöningen skall finansiera sig själv, vilket är en förutsättning. Samtidigt poängterade kontorschefen att kravet på 104 procent inte skall tas alltför strikt, utan en mindre utdelning av belöningar kan göras vid något lägre procent.

När väl inträdeskravet är avklarat får varje anställd två tredjedelar av en pott. Vid full belöning får var och en för närvarande 12 000 kronor, berättade kontorschefen. Denna är alltså lika för alla, men den återstående tredjedelen, alltså 6 000 kronor, går till en stor hop av belöningspengar, vilka sedan delas upp till dem som gjort sig förtjänta av mer belöning pga. sina prestationer. Kontoret har rätt att utdela hela hopen av pengar till en enda anställd, men det har aldrig hänt, kontorschefen veterligen. Däremot har det hänt att anställda har fått vad som motsvarar två månadslöner i belöning. Kontorschefen sade:

”När inträdeskravet inte klaras kan vi tyvärr inte heller ge dem, som ändå presterat bra och skulle ha fått extra bonus, någon bonus alls. Det tycker jag känns beklagligt och det kan tyckas orättvist mot de berörda.”

Även om beslutet om belöning beror på det finansiella resultatet så beror belöningens storlek också på de fyra parametrarna av vilka tre är icke-finansiella, förklarade både personalkonsulten och kontorschefen.

5.3.2.1 DE FYRA PARAMETRARNA

Personalkonsulten redogjorde i stora drag för parametrarna som belöningen bestäms av i hela SEB, och kontorschefen redogjorde mer detaljerat för parametrarna i kontorsverksamheten. Någon stor skillnad är det dock inte mellan de olika delarna av företaget, sade båda två.

Efter att klarat det resultatmässiga inträdeskravet som beskrevs i föregående stycke beräknas belöningarna utifrån fyra olika parametrar. Dessa parametrar kan kopplas till de tre högst prioriterade områdena som anges i bankens egen formulering av sin strategi som kan läsas ovan. Chefsprogrammet använder alla fyra parametrar medan medarbetarprogrammet inte beaktar PULS, som vi återkommer till.



Den enda av de fyra parametrarna som är finansiell är för kontoren K/I-talet. Det ligger för närvarande på 70 procent, med vilket menas att kostnaderna utgör 70 procent av intäkterna.

Personalkonsulten berättade att de icke-finansiella måtten finns med i en affärsplan. Han framförde dock att problemen med att koppla belöningssystemen till icke-finansiella mått är att det är för subjektivt och allmänt svårt att mäta tillförlitligt. De icke-finansiella parametrar som SEB använder sig av är KNIX, intern samverkan samt PULS, d v s medarbetarnöjdhet. Dessa mått rankas lika efter kostnads- och intäktsmått.

KNIX, som står för kundnöjdhetsindex, mäts genom att de två gånger om året går ut och frågar slumpvis utvalda kunder om vad de tycker om betjäningen de har fått. 72 till 76 på en hundra gradig skala är bra, 70 är genomsnittet. Intern samverkan är ett mått på hur bra olika delar av företaget samarbetar. Det kan t ex handla om att slussa vidare så många kunder till en annan del av SEB där de kan få den betjäning som de behöver. All expertis som en kund kan tänkas behöva skall nämligen finnas i koncernen, förtäljde kontorschefen, men kunden måste hänvisas till rätt handläggare. Detta mäts genom enkätundersökning där personal på olika delar av SEB får betygsätta andra delar som de haft att göra med. PULS är ett personalindex som är ett mått på medarbetarnas trivsel och utgör en grund för belöningen till cheferna. Den görs med hjälp av en enkätundersökning som några av medarbetarna får göra. KNIX och intern samverkan skall ge en förbättring mot förra året för att det skall bidra till grund för belöning.

Det är skillnad på hur de anställda belönas efter de fyra parametrarna. En kontorschefs belöning beror på alla fyra parametrar och de bidrar med varsin lika stor del av belöningen. Medarbetarnas belöning beror på tre parametrar. K/I-talet bidrar med 40 procent av belöningen och KNIX och intern samverkan bidrar med 30 procent vardera.

Även på SEB valde vi slumpvis ut en kundtjänstanställd för att höra vad hon visste om SEB:s belöningssystem. Hon verkade inte lystra till ordet belöning, men däremot till ordet bonus. Om detta och de tre olika parametrarna visste hon en del. Hon nämnde dock inte chefsprogrammet även om hon kan ha känt till det. Om vi låter henne representera personalen så har SEB lyckats med att informera sina anställda om belöningssystemet. Denna respondent talade dock inte med samma entusiasm om sin arbetsplats belöningssystem som den kundtjänstanställda på Handelsbanken.

5.3.2.2 ANDRA BELÖNINGAR

SEB har också en del icke-monetära belöningar. Kontorschefen gav den lokala belöningen "månadens ros" som exempel. Förutom en ros erhålles också en symbolisk present, t ex en flaska vin eller massagebehandling. "Månadens ros" ges till en eller flera medarbetare som gjort något speciellt som inte normalt ger belöning men som företaget ändå vill belöna. Ofta rör det sig om engångshandlingar. Kontorschefen



berättade om en ambitiös medarbetare som en dag slussade vidare 25 potentiella kunder till andra enheter och i ett annat fall stod två ansvarskännande medarbetare och vaktade valvet en hel kväll när valvet inte gick att låsa.

Till SEB:s personalidé hör också att främja friskvård bland de anställda och kontoret stödjer ekonomiskt all form av träning, med undantag för t ex golf. Uppskattning är också något som man skall se till att visa.

5.4 NORDEA

Nordea är en sammanslagning av Nordbanken från Sverige och de fyra bankerna Merita Bank, Unibank, Christiania Bank och Kreditkasse från Finland, Danmark och Norge. All verksamhet i koncernen bedrivs sedan december 2001 under namnet *Nordea*. Banken är idag den största finansiella koncernen i hela Norden. Den har idag nära 11 miljoner kunder och över 1 240 bankkontor. Nordea tillkom med en vision att skapa nya möjligheter. Denna vision sammanfattas bra i företagets mission som lyder ”Gör det möjligt”, som innebär att de ska hjälpa kunderna att nå sina mål genom bättre finansiella lösningar än vad de haft tidigare och än konkurrenterna. Nordea är också – enligt de själva – den aktör i Norden som kommit längst i integrationen av bank- och försäkringsverksamhet över nationsgränserna. Årets resultat uppgick 2001 till 14 290 Mkr och avkastning på eget kapital var 17,3 %.¹³⁴ Nordea förvärvade nyligen Postgirot vilket innebär att banken idag har en mer eller mindre stark relation med 95 procent av företagen i Sverige.

5.4.1 STRATEGI OCH MÅL

Nordea har höga ambitioner, enligt kontorschefen är deras mål att vara etta eller tvåa inom samtliga marknader där de är verksamma. På de områden som banken inte uppnår någon av dessa placeringar ska de åtminstone uppvisa överlägsen tillväxt. Denna målsättning avser både geografiska marknader och produktområden.

De många fusionerna tyder på att en viktig del i företagets strategi är att förbättra lönsamheten genom att expandera och slå ut kostnaderna på fler kunder. Ledningen för Nordea har målsättningen att öka lönsamheten genom en anseilig förbättring av kostnadseffektiviteten. Målet är att kostnaderna i relation till intäkterna inte ska överstiga 50 procent (före goodwill avskrivningar och kreditförluster). Värt att poängtera är dock att det i dagsläget endast är Handelsbanken som klarar dessa krav.¹³⁵ Enligt kontorschefen görs det kontinuerligt mätningar på vilka potentiella kostnadsbesparingar som finns och om dessa möjligheter utnyttjas till fullo.

¹³⁴ Nordeas hemsida, 2002-12-11

¹³⁵ Analys: Nordea – Nu börjar det svåra, 2002-05-15



Dessutom berättar kontorschefen med stolthet att Nordea är världens största E-bank med 3,2 miljoner Internetkunder. De ser en tydlig trend att allt fler bankaffärer görs över Internet och målet är självklart att även i framtiden vara bland de främsta i världen inom detta område. Kontorschefen berättar vidare att E-banking bara är en del av den hårda satsning som görs på flerkanalsdistribution. Med detta begrepp avses enligt honom följande:

”Kunden ska själv kunna välja på vilket sätt de vill göra affärer med Nordea, vare sig det är på bankkontoret, över Internet, med hjälp av kontokort eller genom samarbetspartners som Posten, Axfood och Shell.”

Vi har nu presenterat några av de möjligheter som den kraftiga expansionen har banat väg för, men vi får inte glömma de stora problem och hinder som fortfarande återstår att bemästras. Problematiken som Nordea har framför sig beror dels på de kulturella svårigheter som företag ställs inför när de fusioneras över gränserna och dels på skillnaderna i de fusionerade företagens kundbas. Tidsskriften Affärsvärlden har i en artikel skrivit att Nordbanken framförallt hade en traditionell bankverksamhet riktad till privatpersoner samt små och medelstora företag medan Merita var en bank med många storföretagskunder. Kreditkassen var en internationell bank som i första hand var en affärsbank. Unibank var både en affärsbank och privatbank.¹³⁶ Kontorschefen menade dock att den skiljda kundbasen inte var något större problem eftersom bankerna trots allt var relativt lika, samtidigt som han påpekade att det är svårt att jämföra banker över gränserna eftersom det finns stora skillnader mellan marknaderna.

Fusionerna har borgat för att organisationen de senaste åren präglats av stora förändringar och omstruktureringar. När vi frågade om Nordeas vision sade kontorschefen följande:

”Sedan namnbytet vill vi kommunicera ut budskapet om att Nordea är en gemensam bank, inte en sammanslutning av flera banker, där kunderna kan få samma kompetenta hjälp oavsett om de befinner sig i exempelvis Polen eller Sverige. Visionen är att vi ska värderas som den ledande finanskoncernen i Norden och östersjöområdet.”

Verksamhetens framgång avgörs till stor del av huruvida de lyckas ta tillvara fördelarna med en gränsöverskridande verksamhet. De kulturella svårigheterna har i en artikel kommenterats av VD:n för Nordea Thorleif Krarup:¹³⁷

”Jag sa inte att det blir lätt. Denna kulturrevolution ska med hjälp av tekniker som benchmarking och best practice samt med ett nytt styrsystem leda till tillväxt, ökad effektivitet och optimerad kapitalanvändning. Allt kommer att mätas mot det bästa som finns på marknaden ”

¹³⁶ Nordea jätten med den glupande aptiten, 2001-09-05

¹³⁷ Analys: Nordea – Nu börjar det svåra, 2002-05-15



Best practice innebär att organisationen tar tillvara de idéer och metoder som fungerar bra inom ett område och applicerar det på andra delar i företaget. Kontorschefen gav ett praktiskt exempel på hur detta hade använts i företaget. I Danmark användes ett framgångsrikt koncept som kallades pensionskredit där pensionärer gavs möjlighet att bo kvar i sina hus ett antal år och sätta guldkant på sin tillvaro. Detta koncept importerades sedan med framgång till Sverige. Kontorschefen berättade också att benchmarking är något som är djupt rotat i företaget. Kontoren mäts mot varandra, hela företaget jämför sig med andra framgångsrika finanskoncerner och det anordnas interna tävlingar etc.

Utöver det som vi har tagit upp i detta avsnitt lyfte HR-partnern fram de kritiska framgångsfaktorer som hon ansåg vara centrala för alla banker: kundnyttan och personalens trivsel.

Bankens handlingsplan för att uppnå lönsamhet ser något annorlunda ut i de olika länderna. I Sverige och de övriga nordiska länderna ska intäkterna ökas genom att framförallt sälja mer till de befintliga kunderna. På de marknader som banken betraktar som tillväxtmarknader - framförallt i länderna kring Östersjön - handlar det främst om att öka marknadsandelarna.¹³⁸

Kontorschefen berättade att företaget har tre grundvärderingar och dessa avser kunder, anställda och aktieägare.

- *Skapa värde* - exempelvis ska det vara enkelt för kunden att flytta mellan länder, det ska finnas möjlighet för de anställda att arbeta utomlands, vidare är aktieägarvärdet är en annan viktig del, banken har valt ut ett 20-tal europeiska bank- och finanskoncerner som de ska jämföra sin aktiekurs med och ambitionen är att tillhöra de fem främsta.¹³⁹
- *Innovativa* - spridningen av koncernen ska göra företaget mer innovativt och de ska skapa möjligheter genom att våga testa nya idéer.
- *Skapa frihet och möjligheter* - företaget ska förstå kundens behov och veta vad som efterfrågas.

5.4.2 NORDEAS BELÖNINGSSYSTEM

Kontorschefen ansåg att belöningssystemen har utvecklats de senaste tio åren för att konkurrensen inom banksektorn har ökat och behovet av att rekrytera och behålla kompetent personal har blivit större, enligt HR-partnern var motivet till utformningen av Nordeas belöningssystem i grunden att öka marknadsandelarna inom valda kundsegment och som ett led i detta att täcka in så många affärsmål som möjligt.

¹³⁸ Analys: Nordea – Nu börjar det svåra, 2002-05-15

¹³⁹ ibid.



Kontorschefen menade också att det är väldigt troligt att dagens belöningsystem kommer att förändras de närmaste åren eftersom Balanced Scorecard har börjat införas i organisationen. Han räknar med att det kommer att ta ett till två år innan det når kontorsnivå.

Respondenterna förklarade att det på Nordea finns ett belöningsystem för enbart kontorschefer och regionledning samt ett vinstdelningssystem som riktar sig till alla anställda på företaget. Kontorschefen berättade att det även finns ett tredje belöningsystem som riktar sig till cirka 300 utvalda personer i företaget, men eftersom informationen om detta är alldeles för knapphändig kommer vi inte att beröra detta. Nordea har ytterligare ett program som de kallar mellannivåprogrammet, men för att underlätta för läsaren vid jämförelser med de andra studieobjekten benämner vi det fortsättningsvis chefsprogrammet.

5.4.2.1 Chefsprogram

Respondenterna berättade att chefsprogrammet bestod av tre beståndsdelar. Den första delen bestod av två inträdeskrav och enligt HR-partnern delas belöning ut endast i de fall då båda dessa krav klaras. Dessa inträdeskrav avgör om belöning utges eller ej, men de har ingen inverkan på storleken av belöningen. De två kraven är:

- *Budgetmål*: Det första kravet är att ansvarsenheten ska klara det uppsatta budgetmålet. Detta budgetmål fastställs av överordnad chef och i denna budget ingår det att belöningarna ska vara självfinansierade, d v s enheten ska själv finansiera eventuell belöning.
- *Kvalitetsprov*: Enheten ska dessutom klara ett kvalitetsprov. Kontorschefen berättade att kvalitetskraven var av karaktären kreditkontroll och revision.

Om dessa krav bemästras blir det aktuellt att gå vidare till de två andra beståndsdelarna. I likhet med SEB:s belöningsystem, som vi beskrev tidigare, är dessa delar uppbyggda av ett antal parametrar eller variabler, som de benämns på Nordea. Denna del i belöningsystemet heter Swedish Open och kan till viss mån ses som en tävling mellan bankens olika kontor. Inom denna tävling jämförs alla kontor som ingår i samma storleksgrupp. Storleksgrupperna bestäms av antal anställda.

De olika variablerna är indelade i följande tre grupper:

Finansiella mål – Dessa variabler är rent resultatmässiga nyckeltal som exempelvis kostnad i relation till intäkter och ansvarsenhetens driftkostnader.

Kundmål – Denna variabelgrupp är affärsinriktad och här tittar företaget på vilka produkter och tjänster som säljs och till vilka kunder.

Strategiska processer – Strategiska processer har hittills framförallt handlat om E-banking, exempelvis antal Internet användare.



HR-partnern berättade att de två senare variabelgrupperna är individuellt anpassade där överordnad chef i början av varje år sätter upp ett antal mål som ska uppnås under året. Inom den tredje beståndsdelen mäts och belönas kundnöjdhet och medarbetartrivsel.

Varje grupp variabler ger sedan ett antal poäng som vägs ihop till en totalsumma. Denna totalsumma avgör om den anställde blir tilldelad en, två eller tre månadslöner i belöning. Nordea har valt att tilldela de olika variabelgrupperna inom den andra beståndsdelen olika vikt. Finansiella mål har störst inverkan på den slutliga poängsumman följt av kundmålen. Alla variabler är baserade på kalenderåret och belöningen delas ut i mars när sammanställningen för det gångna året gjorts.

5.4.2.2 Vinstdelningsprogram

Alla medarbetare som har anställning på minst 25 procent i Nordea täcks in av ett vinstdelningsprogram. Tilldelningen av belöning är proportionell med tjänsten, d v s en som exempelvis arbetat halvtid erhåller halva belöningsbeloppet. Detta system infördes 1992 men första utdelningen skedde först 1995. Kontorschefen ansåg att avsikten med detta belöningsssystem är att vara en kollektiv morot och incitament för att utveckla banken samt att behålla och rekrytera kompetent personal. Avsättning till vinstdelningsprogrammet fonderas i 5 år innan utdelning sker och avsikten är att precis som med Handelsbankens belöningsssystem att detta ska investeras i det egna företagens aktier.

Kontorschefen berättade att det är två faktorer som avgör hur stor avsättningen från vinstdelningssystemet blir. Dessa faktorer benämns intern- respektive extern målsättning. Den interna målsättningen är att uppnå företags räntabilitetsmål och då avsätts maximalt ett halvt basbelopp. Företaget avsätter sedan ytterligare ett kvarts basbelopp om räntabiliteten är högst bland storbankerna i de nordiska länderna. I år kan därför den maximala avsättningen bli 27 625 kronor. Det vill säga 18 400 kronor från den interna målsättningen och 9 225 kronor från den externa. Under 2001 avsattes totalt 7 400 och året innan var andelen dubbelt så stor.¹⁴⁰

Styrelsen för Nordea föreslog förra året att avskaffa vinstdelningsprogrammet och införa ett optionsprogram som skulle omfatta samtliga anställda. Förslaget drogs dock tillbaka före bolagsstämman efter att det mött starkt motstånd.¹⁴¹ Enligt kontorschefen berodde till stor del den starka kritiken på att Nordea ägs till 30 procent av svenska staten.

Den slumpvis utvalde medarbetaren, som är kundtjänstanställd, berättade att vikarier dock inte omfattas av vinstdelningsprogrammet vilket kan vara snöpligt för dem som arbetar i Nordea med ganska eller mycket långa vikariat.

¹⁴⁰ Rekordavsättning till Oktogonen, juni 2002

¹⁴¹ ibid



5.4.2.3 Icke-monetära belöningar

När det gäller icke-monetära belöningar är respondenternas åsikter delade. HR-partnern ansåg att exempelvis utbildningar inte är en belöning på bra prestationer utan alla anställda har ett kompetenskontrakt som avgör vilka utbildningar som den anställda får gå. Kontorschefen å sin sida berättade att det delas ut priser eller belöningar till de kontor som presterat väl. Denna belöning är antingen en summa pengar som är öronmärkt för utbildningsändamål eller en ren penningssumma som delas ut direkt till de anställda på kontoret. Eftersom denna belöning riktade sig till kontoren misstänker vi att de skiljda svaren beror på att HR-partnern inte har kommit i kontakt med denna form av belöning.

5.4.2.4 Belöningsystemets påverkan

När vi frågade kontorschefen om han trodde att de anställda i företaget påverkades av belöningarna svarade han:

”Min personliga åsikt är att belöningarna inte har någon påverkan på de anställda. Däremot är kulturen i banksektorn sådan att om en bank avstår finns det en negativ avvikelse”

Med detta citat åsyftar han både vinstdelningsprogrammet och chefsprogrammet. Han fortsätter dock med att säga att olika personer drivs av olika faktorer och alla människor vill bli uppmärksammade och få positiv respons vilket belöningsystem i grunden innebär. Den slumpmässigt utvalde kundtjänstanställda, som vi talade med, kände väl till vinstdelningssystemet och kriterierna för det. Däremot nämnde han inte chefsprogrammet.



	SEB	Handelsbanken	Nordea
Kritiska framgångsfaktorer	Kundnöjdhet Medarbetares motivation Modernitet IT-affärer	Kostnads-medvetenhet Lönsamhet före volym Kundnöjdhet	Stordriftsfördelar Kostnadseffektivitet Innovation/E-banking Personaltrivsel Kundnöjdhet
Resultat-uppföljning (belöningsystem)	Årets prestation kontra förra årets Måluppfyllelse	Benchmarking	Måluppfyllelse Benchmarking
Parametrar chefsprogram	Prestationsbelöning Personaltrivsel Kundnöjdhet Kostnader/Intäkter Intern samverkan	Vinstdelning/Optioner Räntabilitet i förhållande till konkurrenter Aktieutveckling	Prestationsbelöning/Vinstdelning Kundnytta Personaltrivsel Strategiska processer Finansiella Kundmål Extern och intern räntabilitet
Parametrar medarbetar-program	Prestationsbelöning Kundnöjdhet Kostnader/intäkter Intern samverkan	Vinstdelning Räntabilitet i förhållande till konkurrenter	Vinstdelning Räntabilitet, extern och intern
Fördelningsgrunder av belöning (Chefsprogram)	Prestationsbelöning Maximalt 10 procent av lön (ersättning)	Vinstdelning/Optioner Alla lika	Prestationsbelöning 1-3 månadslöner Vinstdelning Alla lika
Fördelningsgrunder av belöning (Medarbetare)	Kollektiv prestation samma belöning till alla inom rörelsen Individuell prestation Chefens subjektiva bedömning	Vinstdelning Alla lika	Vinstdelning Alla lika
Belöning som utgick till medarbetare 2001 (kronor)	Prestationsbelöning I genomsnitt 15 600 per heltidsanställd	Vinstdelning 82 500 till alla heltidsanställda, efter löneskatt (25%)	Vinstdelning 7 400 till alla anställda efter löneskatt (25%)

Figur 4: Sammanställning av empirin



6 MODELLAPPLICERING

I detta kapitel avser vi att analysera det empiriska materialet från de företag vi har studerat, som var en del av vårt syfte med arbetet. Vi har delat upp kapitlet utifrån de tre studerade företagen, Handelsbanken, SEB och Nordea.

6.1 ANALYS AV HANDELSBANKEN

6.1.1 KOPPLING TILL STRATEGI OCH MÅL SAMT KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER

Räntabilitet är en form av resultatmått och i Handelsbanken finns en förmodad kostnadsmedvetenhet hos alla anställda. Denna kostnadsmedvetenhet är en del av den strategi företaget har som går ut på att vara sparsam och kostnadseffektiv. Kostnadsmedvetenheten är vidare en av bankens kritiska framgångsfaktorer. Vi menar att eftersom kostnader påverkar räntabiliteten anser vi att Oktogonen och belöningarna som härrör från god räntabilitet väl överensstämmer med den strategi Handelsbanken har. Däremot är den kritiska framgångsfaktorn kundnöjdhet inget Handelsbanken beaktar i belöningsystemet. Det kan argumenteras att även kundnöjdhet påverkar räntabiliteten. Däremot förutsätter Handelsbanken kanske att de anställda vet om att det är parametern räntabilitet som bestämmer om belöning delas ut, och eftersom kundnöjdhet påverkar denna parameter, borde de anställda även sträva efter detta.

Angående optionerna är det inte skrivet i Handelsbankens mål och strategi att hög aktiekurs eftersträvas. Däremot kan det argumenteras att det är så självklart att ett aktiebolag strävar efter hög aktiekurs att de anser det vara överflödigt. 1999 beslutade de att aktiekursen skulle öka 70 procent på fem år. Den eventuella belöning som kommer att delas ut här är i direkt koppling till aktiekursen så det finns egentligen inget att kritisera.

6.1.2 SYSTEMETS OMFATTNING

Tack vare Oktogonen innefattas alla på Handelsbanken i belöningsplanen. Till följd av detta bör motivation att arbeta mot god räntabilitet genomsyra alla anställda på företaget, inte bara några få chefer på högre nivåer. Vi skulle kunna kritisera att inte alla fick ta del i optionsprogrammet, men vanligtvis är det bara särskilda anställda som förväntas arbeta för högre aktiekurs. Däremot är det många faktorer som påverkar aktiekursen och alla anställda på företaget har antagligen en stor del i detta. Å andra sidan behöver bland annat chefer ofta något extra för att ge önskad motivationseffekt, inte bara de belöningar som resten av de anställda får. Det är också viktigt att kunna locka bra chefer till sig och motivera folk att avancera i organisationen.



6.1.3 PRESTATION

6.1.3.1 PARAMETRAR

Handelsbanken belönar god räntabilitet. Problemet med att belöna denna parameter är att det kan leda till kortsiktigt tänkande, främst när det gäller investeringar. Handelsbanken justerar dock sitt räntabilitetsmått med att rensa bort resultatpåverkande faktorer av engångskaraktär. Detta kan möjligtvis förhindra investeringsovilja och därmed också suboptimering. Dessutom belönas denna parameter år efter år, vilket borde leda till att kortsiktigt tänkande förhindras eftersom det skulle minska sannolikheten för belöning i framtiden.

Att ha aktiekursen som belöningsgrund, vilket är fallet i optionsprogram, är problematiskt ur motivationssynpunkt. Det är trots allt inte lätt att avgöra vem som gör exakt vad för att påverka aktiekursen. Detta kan leda till brist på motivation, eftersom människor normalt inte motiveras att arbeta efter parametrar de är osäkra på om eller hur dessa kan påverkas.

6.1.3.2 SKÄLIGHET

Bara en enda gång sedan Oktogonens införande har belöning inte delats ut. Att säga att Handelsbanken sätter upp orealistiska mål för just denna belöning vore därför helt befängt. Det är heller inte svårt att mäta räntabiliteten och räkna ut vad belöningarna blir därefter. Alla får lika mycket och just däri ligger kanske en brist. Det går inte mäta alla individers prestationer var för sig. Därmed kanske inte alla på företaget får vad de "förtjänar" och det kan leda till att en del anställda åker snålskjuts på andras prestationer. Vissa kanske tänker "vad spelar det för roll vad just jag gör för att öka räntabiliteten? Och även om det spelar viss roll så har det i vilket fall som helst inte så stor inverkan på belöningen som slutligen delas ut." Om det är så eller inte vet vi inte säkert, men det är sannerligen ett möjligt problem värt att beakta.

Om det är skäligt att sätta upp som mål att aktiekursen ska öka med 70 procent på fem år är svårt att säga. Det verkar onekligen mycket, särskilt i tider som dessa när börsen inte går så bra, och Handelsbanken borde verkligen titta närmre om denna ökning är skälig, i alla fall om de lägger upp ett nytt optionsprogram senare. Däremot påpekade den C&B-ansvarige att det antagligen inte kommer att bli så. Han sade även att det inte verkar som att de kommer att lyckas med ökningen på 70 procent och om de redan misstänker det nu när det är nästan två år kvar på programmet är det värt att ta sig en funderare om det var skäligt. Fast å andra sidan är det lätt att vara efterklok. En sak är dock säker, om de som har del i optionsprogrammet inser att det förmodligen är hopplöst att nå upp till kraven, har programmet redan förlorat sin motivationseffekt.



6.1.3.3 INDIVIDENS PÅVERKAN

Alla på företaget kan påverka räntabiliteten på ett eller annat sätt. Därför kan inte brist på motivation uppstå på grund av brist på påverkbarhet. Risken finns dock, som nämntes tidigare, att anställda kan tycka att just deras del i det hela är så liten är att det inte är nödvändigt för dem att arbeta för förbättrad räntabilitet, d v s att det ändå inte spelar någon större roll vad de gör. Därför kan de tänka att "räntabiliteten lär inte sjunka drastiskt bara för att jag inte arbetar optimalt" och det skulle kunna leda till minskad motivation.

När det gäller optionsprogrammet, vilket har parametern aktiekurs som grund för belöning, berördes detta på föregående sida ur påverkbarhetssynpunkt (se *6.1.3.1 Parametrar*).

6.1.3.4 INDIVIDUELL ELLER KOLLEKTIV PRESTATION

På Handelsbanken får alla lika stor belöning när det gäller Oktogonen. Ett sådant fonderat vinstdelningssystem brukar ha som motiv att de anställda ska identifiera sig i högre grad med företaget och motiveras utifrån detta. Handelsbankens anställda har enligt de själva ett utpräglat lönsamhetstänkande. Eftersom Handelsbanken är den bank som i stort sett varje år har bäst lönsamhet, verkar det onekligen som detta stämmer och att det kollektiva tänkandet har fungerat hos dem.

Optionsprogrammet baseras varken på individuella prestationer, eller får individuella belöningar som resultat, och vi ser det därför som en kollektiv belöning. Problemet med optionsprogrammet är att det är osäkert vem som egentligen gör vad för att förändra aktiekursen. Det lär heller inte fungera som Oktogonen, d v s att de anställda ska identifiera sig med företaget. För det första har vi fått veta att programmet förmodligen inte kommer att upprepas. Dessutom omfattas inte alla anställda av det, så det kollektiva tänkandet i hela företaget att höja aktiekursen uteblir.

6.1.3.5 LÅNG- OCH KORTSIKTIGHET

Att belöna med räntabilitet som grund kan vara både långsiktigt och kortsiktigt. Om det bara görs någon enstaka gång för att öka räntabiliteten, blir resultatet troligen bara kortsiktigt. Handelsbanken, däremot, har haft räntabiliteten som grund för belöning i ungefär 30 år. Därför har det blivit att de år efter år har arbetat efter god räntabilitet och det verkar ha gjort att det har etsat sig fast ett lönsamhetstänkande hos de anställda på Handelsbanken. Om det tänkandet alltid finns där leder det till att prestationerna blir långsiktiga.

Optionsprogram är, om de inte upprepas, normalt kortsiktiga i sin natur, men det är svårt att säga om Handelsbankens optionsprogram kan räknas som kortsiktigt, trots att det förmodligen inte kommer att upprepas. Löptiden för optionerna bestämdes trots allt



till fem år, vilket enligt vår bedömning är tämligen lång tid. Det bör ha lett till långsiktiga prestationer för att öka aktiekursen. Fast då tar vi inte hänsyn till andra faktorer som t ex skälighet och individers påverkan.

6.1.4 BELÖNING

6.1.4.1 ICKE-MONETÄRA BELÖNINGAR

Handelsbanken hävdar att de inte har några icke-monetära belöningar. Vi håller däremot inte med om det. De kanske inte ser det som belöningar, men faktum är att det existerar i företaget. Handelsbanken erbjuder utbildningsprogram till de anställda. Vem som vill får utbilda sig, och chanserna till avancemang i organisationen är goda enligt kontorschefen, tack vare att de gärna rekryterar internt. Att företaget gärna rekryterar internt bör leda till att en hel del människor motiveras till att utbilda sig och ökad kunskap hos de anställda gynnar sannolikt företaget.

En viktig del av Handelsbankens strategi är decentralisering och detta kan ses som en motivationsfaktor eftersom det leder till ökat ansvar och frihet hos den anställde.

Det kan vara idé att inte underskatta icke-monetära belöningar och vi undrar varför inte Handelsbanken har lagt in denna form av belöning i sitt uttalade belöningsystem. Pengar är en bra motivationsfaktor, men beröm, ökat ansvar etc. kan ge extra krydda åt belöningsystemet.

6.1.4.2 STORLEK PÅ BELÖNING

När det gäller avsättningarna till Oktogonen är det svårt att avgöra om storleken alltid är tillfredsställande. För att belöning skall ges krävs som vi nämnde tidigare att räntabiliteten i företaget ska vara större än genomsnittet i banksektorn. Själva belöningen är sedan 25 procent av utdelningen, så det är med utdelningen de bestämmer belöningens storlek. Detta gör att de anställda inte själva kan räkna ut i förväg hur stora belöningar de får om de gör ett visst arbete och vissa år kanske inte belöningen är alls stor. Vi måste ändå dra slutsatsen att storleken på dessa belöningar - i alla fall historiskt - är tillräckliga ur motivationssynpunkt. En anställd som varit med sedan starten med Oktogonen 1973 har en andel värd 3,8 miljoner kronor och det anser vi är en ansevärd summa pengar. Däremot rör detta sig om nästan 30 år och för vissa, då främst högre chefer, kanske inte denna belöning känns så stor över så pass lång tid.

För att också motivera högre uppsatta personer inom företaget införde Handelsbanken ett optionsprogram. Hur stor den eventuella belöningen kommer att bli från det programmet är svårt att avgöra, men eftersom det egentligen inte finns någon övre gräns, borde det kunna motivera dessa människor på ett bra sätt. Däremot verkar det som om aktiekursmålet ej kommer att uppnås (se 6.1.3.2 *Skälighet*).



6.1.5 TID MELLAN BELÖNING OCH PRESTATION

De anställda får inte sin del i Oktogonen förrän de pensioneras och det kan vara ganska långt in i framtiden. Frågan är därför hur pass stor motivationseffekt detta ger hos de anställda. De vet visserligen att de kommer att få pengarna någon gång i framtiden, men många tänker inte så långt framåt i tiden. Därför är det möjligt att denna form av belöning inte ger önskad motivationseffekt hos vissa personer. Fast å andra sidan tänker många på sin pension tidigt och hos dessa människor lär det inte finnas brist på motivation av denna anledning.

Om aktiekursen ökat 70 procent på fem år, såsom kravet i optionsprogrammet var, delas belöningen ut direkt. Därför finns det inte mycket att säga om tiden mellan belöning och prestation. Emellertid kan det diskuteras om fem år är lämpligt som tidsperiod. Det är ganska långt in i framtiden. Visserligen ska man motivera långsiktigt, men omsättningen bland chefer är idag ganska hög och många chefer stannar inte längre än ett par år på sina positioner. Även om inte detta stämmer in på Handelsbanken enligt de själva, är det definitivt något de bör ha i åtanke.

6.2 ANALYS AV SEB

6.2.1 KOPPLING TILL STRATEGI OCH MÅL SAMT KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER

Om vi drar en parallell mellan SEB:s övergripande strategi och belöningsystemet kan vi tydliggöra de motiv som ligger bakom utformningen av belöningsystemet. SEB vill positionera sig som en bank för de som ställer högre krav och är finansiellt aktiva. Med andra ord eftersöker de kunder som har de ekonomiska möjligheterna och intresset att betala ett något högre pris för god service och kompetens. Det blir därmed naturligt att kunder och anställda får en central roll i belöningsystemet. Vidare är en av företagets prioriteringar att öka korsförsäljningen och samarbete mellan de olika enheterna bör därför kompenseras. SEB beaktar inte de kritiska framgångsfaktorerna modernitet och IT-affärer, men vi menar ändå att det finns en stark koppling mellan de kritiska framgångsfaktorerna, eftersom de tar hänsyn till både kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet. Samtidigt skulle belöningsystemet bli alldeles för komplext om alla faktorer ingick. Dessutom är frågan i vilken utsträckning en enskild individ kan påverka sådant som modernitet.

Vi kan dessutom konstatera att det finns ett klart samband mellan de prioriteringar som banken ställt upp. Motiverad personal leder i förlängningen till att de gör extra ansträngningar för att göra kunderna nöjdare. Detsamma gäller vid ökat samarbete inom koncernen. Om banken kan rekommendera dess kunder att nyttja andra av bankens tjänster ökar lönsamheten, och även kundnöjdheten om det uppfattas som goda råd.



6.2.2 SYSTEMETS OMFATTNING

SEB belönar alla individer i företaget men belöningssystemet består av två program, ett för chefer och ett för medarbetare. Dessa skiljer sig som vi beskrev tidigare på två sätt. Chefernas belöning är beroende även av en fjärde parameter, medarbetarnas trivsel, och cheferna kan maximalt belönas med 10 procent av sin lön. Det är en självklarhet att personalen inte kan belönas för sin egen trivsel eftersom en mätning av denna hade varit möjlig endast om medarbetarna inte visste att de skulle bli belönade för resultatet av undersökningen. Om inte banken hade gjort detta känt hade medarbetarna inte påverkats av belöningen och den hade därför varit värdelös.

6.2.3 PRESTATION

6.2.3.1 PARAMETRAR

Vi ska nu titta på de parametrar som företaget har valt att belöna sina anställda efter, och för att tydliggöra de överväganden som banken tvingats göra tittar vi på skillnaderna mellan SEB:s prestationsbaserade belöningssystem och det vinstdelningssystem som exempelvis Handelsbanken använder.

Som vi beskrev tidigare har inte vinstdelningsbelöning det direkta motivet att motivera och öka produktiviteten utan i första hand öka identifikationen med företaget. Däremot har den prestationsbelöning som SEB arbetar efter målet att hela tiden förbättra de anställdas bemötande av kunder och korsförsäljningen. SEB:s belöningssystem vägleder i större utsträckning också de anställda genom att dels använda sig av flera parametrar, men även genom att beakta icke-finansiella aspekter. SEB:s system visar vilka långsiktiga aspekter som ledningen anser vara viktigast för företaget medan Handelsbankens vinstdelningssystem framhåller lönsamhet.

Medaljens baksida är ökad komplexitet. För att uppnå ett effektivt belöningssystem måste de anställda känna till två grundläggande förutsättningar: vilka parametrar som avgör om belöning kommer att delas ut och vilket slags belöning det blir. Trots att cheferna vid ett flertal tillfällen presenterat nödvändig information var kontorschefen vid intervjun ytterst tveksam till att medarbetarna i praktiken kände till de faktorer som påverkar den slutgiltiga belöningen. Därmed kan vi också ifrågasätta om belöningens huvudsakliga uppgift att påverka de anställda till viss del inte försvagas och den positiva effekten därmed också blir mindre. Även om individerna känner till vilka faktorer som påverkas kan det bli svårare att i det dagliga arbetet tänka på flera olika parametrar istället för att som i Handelsbankens fall endast arbeta efter ett övergripande mål. Eftersom en övervägande del av belöningen är kollektiv kan belöning tilldelas individer som inte känner till hur belöningssystemet fungerar och därmed inte agerar för att förbättra dessa parametrar.



Inträdeskrav

Rörelsen måste först och främst klara resultatmålet för att det ska bli aktuellt att titta på parametrarna och överhuvudtaget belöna de anställda. Första frågan vi ställer oss är därför vilka motiv de kan ha haft vid införandet av detta inträdeskrav.

Genom att lyfta fram resultatet som den faktor som avgör om belöning kommer att bli av eller inte tvingar ledningen de anställda att inse resultatets betydelse. Detta kan naturligtvis få positiva konsekvenser i det dagliga arbetet när personalen agerar exempelvis rådgivare och försäljare. SEB slipper genom detta inträdeskrav att dela ut belöning när rörelsen går sämre än målsättningen.

Vi ser dock en fara med detta inträdeskrav. Oavsett om detta belöningsystem har en positiv påverkan på medarbetarna eller inte, måste ledningen för SEB vid införandet av belöningsystemet ha haft uppfattningen att utfallet skulle få positiva effekter på banken som helhet. Det vill säga att genom att belöna de anställda skulle personalen trivas bättre, kunderna vara nöjdare, koncernen uppnå högre lönsamhet och korsförsäljningen öka. Det innebär dock att det omvända måste gälla, om medarbetarna tidigt upptäcker att det inte kommer att delas ut någon belöning innevarande år på grund av att rörelsen inte kommer att klara resultatmålet. Detta leder till att personalen blir omotiverade resten av året. Detta kan få negativa effekter om personalen uppfattar detta som en bestraffning. Notera att personalen vid intervjutillfället visste om att det inte kommer att delas ut någon belöning i år. Har en anställd ett år kämpat för företaget och på så sätt för sin egen chans att få extra belöning och denne själv utan tvekan bidragit till ett bättre resultat än vad det annars skulle ha blivit, men belöningen uteblir helt, så är han/hon inte lika motiverad nästa år. Vi frågar oss också om det inte är negativt för personalandan om slit inte ger belöning. Däremot kan vi se problem när företag belönar anställda som inte uppnått uppsatta mål eftersom det kan ge långsiktiga beteendeeffekter där individen försöker - eller i själva verket bara skenbart försöker - prestera tillfredsställande.

De fyra parametrarna

Om resultatmålet klaras blir det aktuellt att titta på de fyra parametrarna för att bedöma belöningsens storlek. Det är intressant att se hur cheferna på SEB ges incitament och ansvar för personalens trivsel genom att belöningsutfallet även innefattar parametern PULS. Den positiva konsekvensen av detta är given, cheferna försöker få de anställda att trivas på jobbet genom exempelvis monetära och icke-monetära belöningar. Om vi endast tittar på belöningsystemet förlitar sig Handelsbanken på att de stora monetära belöningarna ska leda till nöjdare medarbetare och identifikation. Om medarbetarna dock känner till att cheferna belönas efter vad de svarar på undersökningarna blir det troligtvis mer en undersökning om vad de anser om cheferna än om vad de tycker om sin personliga trivsel. Vilket å andra sidan inte är fel eftersom det ökar chefernas möjlighet att påverka belöningen.

En annan parameter är kundernas nöjdhet och som kontorschefen uttryckte i intervjun uppnås betydligt bättre resultat och större kundnöjdhet i mindre orter än i större städer.



Det medför att banken inte kan använda benchmarking mellan de olika kontoren för att bedöma om kontoren och rörelserna ska tilldelas belöning, utan det får avgöras genom att titta på om resultaten förbättras från föregående år. Effekten av detta blir att personalen måste prestera bättre än föregående år och att ett beteende att hela tiden utvecklas och förbättras gynnas. Samtidigt blir kraven för att belöning ska delas ut högre för varje år som banken lyckas med målen. Det kan dock vara svårt att i praktiken ge bättre service än föregående år. Hur goda prestationer krävs av den enskilde individen för att rörelsen som helhet ska visa bättre resultat i undersökningarna än tidigare år. Dessutom kan vi tänka oss att om personalen känner till att belöning inte kommer att delas ut finns det snarare incitament till svaga prestationer, eftersom det nästkommande år blir lättare att erhålla större belöning.

Intern samverkan bedöms genom att olika avdelningar får bedöma hur mycket samarbete de haft med andra avdelningar och kontor. Det blir därmed naturligt att chefer och även medarbetare försöker öka sin kännedom om koncernens tjänster och kompetens för att kunna utnyttja och förmedla dessa till kunden. Följden av detta blir ökad lönsamhet och även större kundnöjdhet, om kunderna uppfattar att banken erbjuder tjänster som efterfrågas och att banktjänstemän uppfattar vad kunder vill ha.

Parametrarna innefattar även rörelsens kostnader i relation till intäkterna. Finansiella aspekter får därmed större inverkan på belöningens utfall genom att de tas i anspråk även här.

Subjektiv bedömning

Till sist avgår en tredjedel av individens belöning, det vill säga 6 000 till en pott som cheferna fördelar till de personer som bedöms vara mest värda pengarna. Detta är positivt i den mån att anställda blir belönade för prestationer som är svåra att mäta och kvantifiera, samtidigt som andra aspekter än de som vi nämnde i föregående stycke, kan belönas. Summan kan fördelas till de individer som tillfört extra mycket och gjort det möjligt för rörelsen att överhuvudtaget erhålla belöning. Individer som har gjort andra goda prestationer under året kan genom detta system bli välförtjänt belönade. Å andra sidan är det en subjektiv bedömning som inte alltid kan vara rättvis, vilket kan leda till avundsjuka och försämrad stämning bland de anställda. Vi ifrågasätter hur bra insyn cheferna har i allt det dagliga arbetet och om denna fördelning blir helt rättvis. Beroende av graden som individer eftertraktar belöningen kan en kultur skapas där individer försöker framhäva sig själva och visa cheferna att de förtjänar belöning. Det är möjligt att SEB inte drabbats av detta men vi vill ändå betona riskerna med individuell belöning och subjektiv belöningsgrund.

6.2.3.2 SKÄLIGHET

Vilka prestationer krävs för att klara kraven och erhålla belöning? Detta varierar mellan olika rörelser inom banken. En rörelse som presterat väldigt bra tidigare år får betydligt svårare att prestera bättre än en annan rörelse som föregående år fått dåliga resultat.



Förutsättningarna för att klara de finansiella aspekterna kan vara olika beroende på trender i samhället som inte företaget kan påverka till någon större grad. Exempelvis kan nämnas att det dåliga börsklimatet får negativa effekter på bankernas lönsamhet, vilket en enskild individ knappast kan påverka.

6.2.3.3 INDIVIDENS PÅVERKAN

Om vi ska analysera SEB:s belöningsystem utifrån detta perspektiv kan vi börja med att poängtera att kollektiv belöning generellt minskar individens påverkan. Visserligen är det rörelsens resultat och prestationer som individerna belönas efter, men det är fortfarande ett flertal kontor och anställda som är inblandade. Det är också svårt för den enskilde individen att märkbart påverka lönsamheten. En del av parametrarna ska samtidigt förbättras från föregående år och det kan därför vara svårt för den enskilde anställda att veta vilken prestation som krävs för att klara målet. Det kan däremot påverka den anställda på så sätt att hon eller han alltid tänker på att det i slutet av året kan ge stor utdelning om de under året ökar samverkan med andra enheter och försöker sälja lite mer än föregående år. Frågan är hur mycket den individen kan påverka rörelsens resultat och därmed få belöning. SEB har även valt att använda samma parametrar för samtliga medarbetare. Anställda som inte har lika stor kontakt med kunder och därmed i mindre grad har möjlighet att påverka kundnöjdheten belönas ändå i samma uträkning efter denna parameter. Ett alternativ till detta hade varit att göra parametrarna mer individuella och belöna efter någon av de tre huvudgrupperna kvantitet, kvalitet och utnyttjandegrad.

6.2.4 BELÖNING

6.2.4.1 ICKE-MONETÄRA BELÖNINGAR

SEB har tydligt vägt in icke-monetära belöningar i det systematiska belöningsystemet. Genom att använda viss kreativitet belönar företaget de individer som anses ha gjort ett bra arbete eller gjort särskilda uppoffringar för företaget. På det kontor där vi genomförde en intervju delade de ut "månadens ros" och en symbolisk present till de som cheferna ansåg ha presterat väl. Om det inte blir extrem snedfördelning att fel eller samma person alltid får denna belöning, ser vi endast positiva konsekvenser av att uppmärksamma de anställda. Anställda som gjort uppoffringar för företaget kunde också få exempelvis en dags ledighet och detta kan resultera i större personaltrivsel eftersom de märker att någon med ledande befattning bryr sig om och visar att individens arbete har betydelse.



6.2.4.2 STORLEK PÅ BELÖNING

SEB har haft vissa finansiella problem de senaste åren och detta kan vara en av anledningarna till att bankens belöningar inte är lika stora som exempelvis Handelsbankens. Kontorschefen menade att det finns stora möjligheter att systemet kommer att förändras om det börjar gå bättre för koncernen. I jämförelse med Handelsbanken är belöningen storleksmässigt inte i närheten, men samtidigt måste vi poängtera att Handelsbankens belöningsystem enligt många är ett av de främsta och därmed en svår värdemätare. En medarbetare i SEB kan vid goda prestationer få ut en belöning motsvarande två månadslöner. Detta är ur motivationssynpunkt, enligt oss, en ansevärd summa pengar för en belöning. Cheferna i banken kan maximalt inkassera en belöning som motsvarar 10 procent av lönen. Detta gör att olika chefer kan bli olika belönade för samma prestation.

6.2.5 TID MELLAN PRESTATION OCH BELÖNING

SEB:s anställda erhåller belöning i slutet av det året som prestationerna genomförts. Det bör öka motivationen när de kan se ett klart samband mellan prestationen och belöningen. Motivationen kan också ökas av att de anställda kontinuerligt ser hur de ligger till.

6.3 ANALYS AV NORDEA

6.3.1 KOPPLING TILL STRATEGI OCH MÅL SAMT KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER

Inledningsvis kan vi konstatera att Nordeas belöningsystem i mångt och mycket liknar en kombination av de två andra studieobjektens belöningsystem.

Om vi tittar på utformningen kan vi se att det finns en tydlig koppling mellan strategi och belöningsystem. Avsättningen från vinstdelningsprogrammet är beroende av räntabilitet i förhållande till konkurrenter och om räntabilitetsmålet uppnås. Genom detta program blir koncernens räntabilitet och resultat av personligt intresse för samtliga anställda på företaget. Kostnadsmedvetenheten är en del av Nordeas övergripande strategi och förhoppningsvis kan detta leda till ökad lönsamhet.

Chefsprogrammet täcker in ett flertal av de kritiska framgångsfaktorer som respondenterna har talat om i intervjuerna. Kopplingen till kostnadsmedvetenhet reflekteras både i budgetmålet, och även i finansiella mål, som finns i den andra beståndsdelen. Denna del påminner starkt om SEB:s prestationsprogram. Vidare har de vägt in personaltrivsel och kundnyttan i den tredje beståndsdelen. E-banking, som är en viktig del i Nordeas strategi, har fått en del i belöningsystemet genom variabelgruppen



strategiska processer. Genom kundmålen finns det även incitament för att påverka de anställda att satsa på valda kundsegment.

6.3.2 SYSTEMETS OMFATTNING

Det är troligt att Nordea har gjort en del överväganden när de valt att endast ge prestationsbelöning till chefer och regionledning. Ett rimligt resonemang är att de ansett att vanliga medarbetare inte har möjligheten att påverka de valda parametrarna, eller att de inte har ambitionen att göra det i den utsträckning att det varit värt att ge ut belöning. Problemet med att inte omfatta alla anställda är att de till skillnad från cheferna inte har något tydligt incitament till att dels förstå bankens övergripande strategi och dels att verkligen försöka få kunderna att exempelvis skaffa Internetbank eller göra det lilla extra för att göra kunderna nöjda. Självklart ska vi inte förstora prestationsbelöningars betydelse men risken med att inte ge medarbetarna samma incitament som cheferna är att motivationen att förbättra inte når ner till medarbetarna. En annan viktig aspekt i sammanhanget är att chefer som tar stort ansvar för sin resultatenheter troligtvis kräver större respons och belöning än de vanliga medarbetarna för att de ska stanna inom företaget.

Däremot har Nordea valt att alla ska få en lika stor tilldelning från vinstdelningsprogrammet oavsett befattning. Den stora fördelen med detta är att alla över hela företaget sporras att förbättra resultatet genom att i det dagliga arbetet beakta lönsamheten. På grund av att cheferna även får prestationsbelöning blir effekten inte riktigt densamma som på handelsbanken där belöningsystemet fått stor uppmärksamhet och gjort många vanliga medarbetare till miljonärer.

6.3.3 PRESTATION

6.3.3.1 PARAMETRAR

Om vi ska börja med en generell reflektion kan vi se att Nordea har valt att både belöna efter måluppfyllelse och i jämförelse med konkurrenter. Vid vinstdelning är den externa målsättningen att uppnå bättre räntabilitet än alla de stora finanskoncernerna i Norden. Inom chefsprogrammet väljer överordnad chef ett antal parametrar och sätter sedan mål som måste uppnås för att den anställde ska få poäng. Ingen av de andra studieobjekten har valt att använda båda dessa bedömningsgrunder.

Vidare kan vi också se att komplexiteten mellan de två programmen varierar. Vinstdelningsprogrammet är enkelt att kommunicera ut och förstå, medan chefsprogrammet är mer komplicerat och innehåller betydligt fler variabler. Det är möjligtvis lättare att kräva att en chef ska förstå belöningsystemet, och eftersom variablerna och målen varierar mellan åren, kan det vara ett sätt för överordnade chefer att kommunicera ut prioriteringar.



Genom att använda sig av flera variabler inom chefsprogrammet täcker de in fler av de kritiska framgångsfaktorer som företaget satt upp. Användandet av flera variabler ökar också sannolikheten att anställda som presterar väl ska få en rättvis belöning. Om de exempelvis endast använt en variabel är det lättare att fokusera på denna och mer eller mindre ignorera de andra. Problemet är dock ökad komplexitet, vilket dels försvårar för kommunikationen av variablerna, och dels gör det svårare att i det dagliga arbetet beakta alla dessa variabler. En stor risk med att göra belöningssystem alltför komplexa och att ändra parametrarna mellan åren, är att belöningssystemet då snarare riskerar att bli reaktivt ersättningssystem, där belöningar ej påverkar prestationerna, eftersom de inte uppfattas som belöningar (se 3.1.2 *Belöningssystem*)

Resultatet av att använda sig av inträdeskrav, som Nordea gör med budgetmålet och kvalitetskontrollen, blir att dessa lyfts fram. Nordea slipper ge ut någon belöning om inte tillräckligt med vinst har gjorts i ansvarsenheten. Kvalitetskontrollen får anses vara just en kontroll och inte en parameter som mäter kontorets prestationer, utan om rutiner har försumrats. Genom att använda ett inträdeskrav finns faran att de anställda tidigt på året upptäcker att belöning inte kommer att delas ut och systemet tappar därmed sin styrfunktion. På Nordea riktas dessa belöningar endast till anställda med högre befattning och därmed borde detta problem inte vara lika kritiskt.

Förutom att budgetmålet är det som avgör om belöning kommer att delas ut, är det andra finansiella aspekter som är den viktigaste variabelgruppen som avgör belöningens storlek. Intressant är att Nordea har lyft fram betydelsen av E-banking genom att ta med aspekter relaterade till detta område i variablerna. Nordea har precis som SEB även vägt in kundnöjdhet och personaltrivsel i belöningssystemet och de lägger därmed ett ökat ansvar på cheferna att personalen trivs och kunderna blir nöjda. Det är troligtvis nödvändigt att beakta dessa aspekter men vi kan emellertid ifrågasätta vilka konsekvenser det får i en chefs dagliga arbete. Vad blir skillnaden mellan att endast mäta dessa parametrar, men inte belöna dem, och att faktiskt ge monetära belöningar baserat på dem? Kommer chefen att försöka göra kunderna nöjdare och vara trevligare mot personalen för att hon eller han blir monetärt belönad för det? Företaget belönar också cheferna om de lyckas sälja mer av vissa varor, vilket gör att ledningen därmed blir ett styrverktyg för att få chefer att prioritera utvalda produktområde.

6.3.3.2 SKÄLIGHET

Det är svårt, att utifrån den information vi har, dra någon slutsats om målen inom chefsprogrammen är realistiska. Däremot kan vi påpeka att det ligger ett stort ansvar på överordnad chef som sätter de individuellt anpassade målen. Troligtvis blir konsekvensen att målen sätts högre om ansvarsenheten klarar föregående års mål, men det finns ändå en större flexibilitet än det finns i exempelvis SEB:s system genom att överordnad chef kan beakta flera faktorer och utifrån detta sätta målen. Det kan också finnas ett problem i detta. Målen sätts i början av året och det kan därför vara svårt att utifrån kalkyler och uppskattningar sätta realistiska mål som sträcker sig ett år framåt i



tiden. Vi kan här relatera till de problem som uppmärksammats i diskussionerna om budgeten.

År 2001 avsattes 7 400 kronor av maximalt 27 625 genom vinstdelningsprogrammet och detta tyder på att det finns svårigheter att erhålla stor belöning från detta system. Den externa målsättningen att räntabiliteten ska vara högre än alla finanskoncerner i Norden anser vi vara ett svåruppnåeligt mål. Samtidigt finns det stor potential i Nordea, och det är därför möjligt att de anställda tycker att det är ett mål som är möjligt att uppnå. Om så är fallet behöver det inte finnas brist på motivation.

6.3.3.3 INDIVIDENS PÅVERKAN

Vinstdelning bygger på hela företagets räntabilitet och resultat, och alla anställda på företaget kan därmed påverka denna parameter. Men som vi tidigare har påpekat kan många anställda känna sig ganska små och obetydliga när det gäller att påverka resultatet för en koncern med över 1 240 bankkontor. Vinstdelningssystemet är dessutom beroende även av de andra finanskoncernernas räntabilitet.

När det sedan chefsprogrammet finns det ett flertal parametrar och det är svårt för oss att avgöra i vilken omfattning den ansvarige kan påverka dessa. Kontorschefen har ansvar för kontoret och borde ha stor inverkan på de anställdas beteenden och prioriteringar. Genom att till viss del göra belöningsystemet individanpassat borde den anställdes påverkbarhet öka. Visserligen har chefen stort ansvar för sitt kontor men det krävs ändå kollektiva prestationer för att individuell belöning ska delas ut till chefen. Belöningar som grundas på kollektiva prestationer minskar generellt påverkbarheten men i Nordeas fall försvåras situationen även av att det kollektiv som ska prestera inte har monetära belöningar som incitament för att förbättra icke-finansiella aspekter.

6.3.4 BELÖNING

6.3.4.1 ICKE-MONETÄRA BELÖNINGAR

När det gäller icke-monetära belöningar avviker inte Nordea i något avsevärt avseende mot de andra studieobjekten. Gemensamt för banksektorn är hög grad av decentralisering och delegering av ansvar och detta är en viktig belöningsfaktor. I grunden är icke-monetära belöningar bekräftelser på det arbete som individen utfört. Genom att använda sig mycket av interna jämförelser uppmärksammar banken också de kontor som presterat väl och äran förenat med detta kan ses som en belöning i sig. Detta kan tyvärr också ses som en bestraffning för de som presterat mindre bra, vilket kan få hämmande effekter. Vår åsikt är dock att den interna tävlingen kan få positiv inverkan på de anställdas motivation till goda prestationer. Självklart finns det också en risk att det går till överdrift, då det minskar det interna samarbetet mellan kontoren. Kontorschefen sade också att vid goda prestationer kan kontoren tilldelas



utbildningspengar vilket också anses som en icke-monetär belöning, som kan sporra de anställda till bättre prestationer om utbildning är eftertraktat.

6.3.4.2 STORLEK PÅ BELÖNING

Chefsprogrammet kan ge en utdelning på mellan en och tre månadslöner, exempelvis kan en chef med en månadslön på 30 000 kronor erhålla 90 000 kronor vid maximal utdelning vilket får ses som en ganska ansevärd summa pengar. Att dela ut belöning i relation till vanlig ersättning borde medföra att cheferna påverkas relativt lika. Olika människor drivs av olika saker och det är svårt att utifrån den information vi har tillgång till dra några slutsatser om detta.

Om vi tittar på den avsättning (27 625 kronor) som vinstdelningen maximalt kan ge är det en betydande belöning till vanliga medarbetare, men även till chefer på lägre nivå. Detta är emellertid vad som avsätts om både den externa och interna målsättningen uppfylls. År 2001 avsattes 7 400 kronor och medarbetarna på Nordea var de som fick minst belöning av studieobjekten. Nordea kan även påverkas negativt av att det finns ett liknande vinstandelssystem i Handelsbanken som varit väldigt framgångsrikt. I förhållande till denna bank är Nordeas avsättningar till vinstandelssystemet små. Det är därför mindre troligt att anställda på hög chefsnivå påverkas i någon större utsträckning av detta belöningsystem.

6.3.5 TID MELLAN PRESTATION OCH BELÖNING

I mars varje år görs en sammanställning av de olika parametrarna och det är i samband med detta som den anställda erhåller belöning för det gångna årets prestationer. Detta får anses vara tillräckligt nära i tid och cheferna bör kunna se ett klart samband mellan sina prestationer och belöningen. Vinstdelningen fonderas i fem år vilket gör att belöningen förhoppningsvis har växt till sig men detta är också ett sätt att få de anställda att se långsiktigt på handlingar och dess konsekvenser. Det negativa med fondering är att sambandet mellan prestation och belöning minskar och det kan i förlängningen leda till att den anställda påverkas i mindre grad.



7 AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta kapitel för vi en avslutande diskussion om vår modell och belöningsystemen i banksektorn. Vi kommer även att beröra vilka brister vår studie har och förslag till fortsatt forskning.

7.1 SLUTSATS MODELL

Avsikten med modellen är att analysera belöningsystem. En modell är en förenkling av verkligheten och vår modell åskådliggör belöningssystems huvudsakliga uppgift genom att sätta det i relation till företagets och individens mål. Vidare framhåller den de överväganden som ledningen tvingas göra vid utformningen av sitt belöningsystem. Det finns inget facit på hur företag ska utforma sina belöningsystem, utan fokus när vi konstruerade modellen var att lyfta fram de beståndsdelar som är betydelsefulla vid analys av belöningsystem. Efter att ha genomfört ett flertal intervjuer med personer som är väl insatta i sina respektive företag, och granskat litteratur i det aktuella ämnet vet vi idag att belöningsystem är oerhört komplexa. Det har varit givande att få möjligheten att titta på flera företag och belöningsystem för att på så sätt förtydliga de valmöjligheter som finns och konsekvenserna som detta förväntas få på det dagliga arbetet.

Samtidigt måste vi vara medvetna om att den simplificerade bild av verkligheten som en modell ger, gör att vi inte i lika stor utsträckning ser det som finns utanför modellen. Verkligheten är i själva verket inte så enkel som vår modell får den att framstå, dels finns det en rad mindre påverkande faktorer som inte går att fånga upp i en modell, dels finns det andra medverkande krafter som styr individers agerande. Den senare är också anledningen till att vi inte har valt att i praktiken granska exempelvis företagsbarometern, personalens trivsel etc. eftersom det kan bero på flertalet andra faktorer utöver belöningar.

Den modell som vi skapat bör även kunna vara en inspirationskälla vid utveckling av ett belöningsystem. Då vi endast använt modellen för ändamålet att analysera och förklara belöningsssystem är det möjligt att viss modifikation av modellen krävs vid utveckling av belöningsystem.

Modellen har applicerats i en bransch som präglas av ett väl utbyggt kontorsnät med stor decentralisering. Vi har i denna studie visat på betydelsen att anpassa belöningsystemet efter strategin och det är möjligt att modellen kräver viss justering för att kunna appliceras på andra branscher. En likartad undersökning i exempelvis rena produktionsföretag hade möjligtvis krävt en annan syn på belöningsystem. Samtidigt har målsättningen varit att utarbeta en modell som kan tillämpas i andra branscher med annan branschstruktur och kultur, men eftersom modellen framtagits och ändrats under



arbetets gång – och arbetet inriktar sig på banksektorn – är det värt att hålla detta i åtanke.

Tyvärr är kunskapen bristfällig om sambandet mellan belöningar och prestation och hur företag lämpligast ska belöna. Vi har trots detta valt att inkludera detta i vår modell med förhoppningen att framtida forskning ska ge denna del större kraft. Dessutom är modellen inte framtagen med syftet att skapa ett särskilt belöningsystem som är applicerbart på alla företag i alla branscher, utan tanken med modellen är snarare att påvisa viktiga beståndsdelar vid analys av belöningsystem. Exakt vad som motiverar de anställda och hur stora belöningarna skall vara etc. är upp till företagen själva att ta reda på.

7.1.1 GENERALISERING

Teorin som modellen har utvecklats utifrån bygger på generell kunskap om belöningsystem. Det är därför troligt att modellen även ska kunna appliceras i andra branscher. Baserat på den teori vi tagit del av angående belöningsystem drar vi slutsatsen att de inte är branschspecifika, utan snarare utgår från - eller bör utgå från - strategi och mål. Vi kom fram till att det finns skillnader vad gäller strategi och mål mellan de banker vi studerade. Eftersom dessa skillnader existerar skulle det vara svårt för dem att ha exakt samma belöningsystem. Företag bör belöna parametrar de anser har avgörande betydelse i verksamheten. Kopplingen till strategi och mål är alltså det mest grundläggande för ett fungerande belöningsystem. Vår modell bör utifrån detta resonemang därför vara applicerbar i andra branscher. Med samma argument är det också sannolikt att den lämpar sig i andra länder.

7.1.2 KRITIK MOT MODELLEN

Modellen är nyligen framtagen och är inte till någon större grad testad. Det enda empiriska stödet för att modellen fungerar är alltså vår applicering av den på banksektorn. När det gäller syftet modellen har att analysera belöningsystem fann vi att den uppfyllde detta på ett bra sätt, även om vi fick justera modellen ett par gånger under arbetets gång.

Vi har endast undersökt banksektorn med modellen och vi har därför inget empiriskt stöd för att den ska fungera i andra branscher. Däremot är modellen empiriskt testad i banksektorn. Vi menar därför att andra branscher med liknande struktur och arbetssätt också kan använda den. Exempel på sådana är revisionsbyråer, försäkringsbolag, butikskedjor och postkontor. Däremot kan viss modifikation av modellen vara nödvändig för att kunna fungera tillfredsställande inom exempelvis kommunal verksamhet. En sådan verksamhets ändamål skiljer sig från privat verksamhets, eftersom de inte har lika klart vinstintresse. Finansiella aspekter åsidosätts för den primära uppgiften, som oftast är att tillhandahålla samhället en tjänst.



Eftersom modellen är ny och att det är vi som både har utformat och använt den har vi inget stöd på vad praktiker som arbetar med belöningsystem tycker om den. Det finns en risk att de tycker den är lite för förenklad, för svår att arbeta med eller kanske rentav för komplicerad. Vi tycker dock att vi förklarat och motiverat den bra och hoppas att även människor som inte gillar modellen i alla fall gillar delar av den och har fått något att tänka på.

7.2 SLUTSATS OM BELÖNINGSSYSTEM I BANKSEKTORN

7.2.1 MOTIV TILL INFÖRANDE

Först och främst har bankerna haft olika motiv vid införandet av sina belöningsystem. Handelsbanken införde sin Oktogon redan 1973, när de hade en stor tillbakagång, och i samma veva avskaffade de budgeten. SEB införde sitt nuvarande belöningsystem med fyra parametrar för tre till fyra år sedan då de ville bli mer kundinriktade, vilket skulle, och skall, stärka deras ställning. Nordeas vinstandelssystem har funnits sedan 1992, men första utdelningen gjordes först 1995, och det infördes för att utveckla banken och för att behålla och nyrekrytera kompetent personal. Anledningen till att Nordeas chefsprogram introducerades var för att öka marknadsandelarna inom valda kundsegment. De ville med detta täcka in så många affärsområden som möjligt. Vi kan här dra slutsatsen att bankerna har kämpat med olika utmaningar. Ett gemensamt motiv, som framgår här, är att bankerna har infört sina belöningsystem när de velat förändras.

Nuförtiden är bankerna antingen storbanker, som de vi har vänt oss till, eller små nischbanker. Storbankerna består nu av tidigare banker som genom årens lopp slagits samman eller köpts upp av andra banker. SEB och Nordea är bra exempel på fusioner och uppköp av banker nu på senare år. Bankerna verkar nu också över nationsgränserna. Vi har inte tittat på några nischbanker så vi kan inte säga något om deras belöningsystem utan att gissa, men de behöver nog vara utformade på annorlunda sätt. Om de stora bankerna däremot kan vi konstatera att de behöver utveckla strategier som skall harmonisera de olika delarna, framförallt företagskulturen samt typer av kunder. Exempelvis skall Nordea i Sverige, som tidigare mest betjänat privatpersoner och små och medelstora företag, ha att göra med större företag, vilket var Nordeas i Finland, tidigare Meritas, främsta kunder. Sådant ställer krav på de anställda och kan motivera till ett belöningsystem som är kopplat till dessa organisationsmål.



7.2.2 KOPPLING TILL STRATEGI OCH MÅL SAMT KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER

I analysen av de tre bankerna har vi dragit slutsatsen att det i banksektorn finns en tydlig koppling mellan strategi och belöningssystem. De har visserligen inte täckt in alla kritiska framgångsfaktorer, men detta är inte alltid att eftersträva, eftersom det kan få negativa effekter som ökad komplexitet. Studieobjekten har en del mål gemensamt, t ex kundnöjdhet och kostnadseffektivitet. Vi har kommit fram till att detta är ett avgörande skäl till att det finns vissa likheter mellan de olika bankernas belöningssystem. Handelsbanken har sin kostnadseffektivitet och har valt räntabiliteten som faktor. SEB har fokus på nöjda kunder och bra intern samverkan. Detta är två parametrar för deras belöning. Nordea försöker att täcka in alla verksamhetsmål i sitt poängsystem för belöningens storlek. Flerkanalsdistribution är något de lägger stor vikt vid. Alla tre bankerna har vid intervjuerna gjort anspråk på att ha tillplattade organisationer. Alla anställda skall ha ansvar och det är i sig en form av social belöning, men det är också ett skäl till att alla anställda skall omfattas av belöningarna.

Det har klart framgått att det inte finns någon branschspecifik modell för belöningar inom banksektorn utan det är i stället strategin som avgör hur belöningssystemet skall se ut. Ett svar på varför det är så är att konkurrensen mellan bankerna blivit starkare på senare år. Bankerna har därför fått lära sig att positionera sig mot andra banker. Då har det även varit intressant att ha ett eget utformat belöningssystem som skall hjälpa företaget att implementera sin strategi. Vinstdelningssystemens tillkomst kan ha berott på att bankerna har fått större hot om att förlora medarbetare, antingen till andra branscher eller till konkurrenter, och då har de velat göra de anställda mer trogna och lojala.

Vi ser det som att en av skillnaderna mellan de tre bankernas strategi och belöningssystem ligger i hur de vill påverka individerna i företagen. SEB belönar de bakomliggande faktorerna kundnöjdhet, personaltrivsel och internsamverkan som i förlängningen leder till ökad lönsamhet. Även i Nordea belönar de efter bakomliggande faktorer som exempelvis personaltrivsel, kundnöjdhet och strategiska processer. Handelsbanken däremot ger genom sitt belöningssystem mindre direktionsom vilka bakomliggande faktorer som leder till lönsamhet utan deras belöningssystem grundar sig i att hålla nere kostnader och ständigt tänka på lönsamhet.

Något som kan tyckas paradoxalt är att Handelsbanken är den mest decentraliserade banken samtidigt som den har samma belöning inom hela företaget. Samma belopp delas ut till varje heltidsanställds andel i Oktogonen, oavsett position i företaget och oavsett vilket kontor eller vilken division den anställda arbetar i. SEB däremot har en inte lika decentraliserad organisation som Handelsbanken, men belöningen är till stor del baserad på den enskilda rörelsens framgångar. Det behöver dock inte vara så märkligt att Handelsbanken med sin decentralisering har ett så centraliserat belöningssystem. De har för länge sedan avskaffat budgeten och använder istället s k benchmarking med andra kontor. Kontoren jämför sina prestationer med varandra och



inget kontor vill prestera sämre än andra kontor. Oktogonen, tillsammans med denna jämförelse kontoren emellan, förväntas motivera de anställda att arbeta för att få hela företagets räntabilitet hög. Risken med benchmarking mellan kontor är annars att det uppmuntrar till intern konkurrens, men tack vare Oktogonen skapas incitament till samarbete för att förbättra hela företagets räntabilitet.

Något som skiljer de tre studieobjekten åt är synen på resultatuppföljning, d v s hur de mäter företagets och enheternas prestation. Vi drar slutsatsen att synen på resultatuppföljning återspeglar sig i belöningsystemet. Handelsbanken styr inte organisationen genom att sätta upp mål utan de gör jämförelser med konkurrenter och internt mellan kontoren. Räntabiliteten i förhållande till konkurrenternas är också det enda som avgör om avsättning till Oktogonen skall ske. Nordea använder sig också av denna metod men de kompletterar detta genom att även sätta upp en rad mål som ska nås för att belöning ska tilldelas de anställda. SEB däremot gör inga jämförelser med konkurrenter utan fokuserar på att hela tiden göra förbättringar mot föregående år. De använder sig dessutom av ett budgetmål som ska uppnås för att belöning ska delas ut. Dessa skillnader i hur resultatuppföljning återspeglas i belöningssystemen får troligen stora konsekvenser på de anställdas prestationer. Exempelvis kan SEB:s anställda tidigt på året upptäcka att ingen belöning kommer att delas ut, vilket enligt oss leder till att deras motivation blir lidande. Handelsbanken, som endast belönar efter högre räntabilitet än konkurrenterna, drabbas inte av detta problem. Detta beror på att de anställda på Handelsbanken inte lär ha tillgång till information om de andra bankernas löpande räntabilitet under året. Nordea använder sig också av detta system men de belönar också efter budget- och andra finansiella mål. Bli det uppenbart att dessa mål inte kommer att realiseras drabbas de av samma problem som SEB, d v s att de anställda tappar viss motivation.

7.2.3 STYRNING AV INDIVIDENS MÅL

Inom banksektorn skiljer det sig angående vilka parametrar som används i de olika företagen, men det beror på att strategierna och målen är något olika. Handelsbanken använder sig bara en parameter (bortsett från aktiekursen), SEB och Nordea av ett flertal som skall täcka de flesta verksamhetsmål. Gemensamt för banksektorn är att finansiella mål är de viktigaste parametrarna för belöning. Så lär det dock vara för de flesta privata företag. Något annat, som bankerna har gemensamt, är att de på årsbasis beräknar om belöning kommer att delas ut, men i både Handelsbanken och Nordea får den anställda tillgång till pengarna först efter en längre tid vad gäller vinstdelning. Vore det inte bra om personalen kunde få en belöning så snart som möjligt och om den vore kopplad till personalens prestationer? Tydligt ser inte bankerna det så. Meningen med vinstdelning är som vi skrev i referensramen att få de anställda att känna lojalitet och samhörighet med företaget. Att få den anställda att känna sig som en del i företaget ser bankerna som väsentligast.



Tills nyligen använde sig alla tre banker av vinstdelningsprogram och sådana har av tradition utgjort en viktig del i banksektorns belöningsssystem, men det verkar hålla på att luckras upp. SEB lämnade vinstdelningsprogrammet och införde sitt nya belöningsssystem, med fyra parametrar. Nordea har infört ett prestationsbelöningsprogram för cheferna och kan mycket väl komma att avskaffa vinstdelningsprogrammet, vilket företaget var nära att göra 2002. Handelsbanken, som satsar på kostnadseffektivitet och lönsamhet samt har en låg personalomsättning, väljer istället att lita på de anställdas identifikation med företaget och lär därför inte ha några planer på att avskaffa sitt vinstdelningsprogram, Oktogonen.

Kundinriktning är en viktig faktor inom banksektorn och med undantag för Handelsbanken återfinns den i belöningskriterierna. I SEB delas inte full belöning ut om inte kundnöjdheten är tillfredsställande. I Nordea är kundmättet en variabel i chefsprogrammet. Handelsbanken har som bekant enbart räntabilitet högre än branschgenomsnittet som kriterium för avsättning till Oktogonen. Det är kostnadseffektiviteten som prioriteras i Handelsbanken. Kostnadseffektiviteten är starkt inpräntad i medarbetarna och en anställd skall inte lägga så stor energi på en olönsam kund men däremot på en lönsam.

Ytterligare en slutsats vi drar om banksektorns belöningsprogram är att belöningarna i hög grad baseras på kollektiva prestationer eller på kollektiva vinstdelningsprogram. På Handelsbanken är belöningsgrunderna helt kollektiva. Till Oktogonen avsätts en lika stor summa pengar till såväl chefer som vanliga anställda. På SEB är belöningarna till största delen kollektiva på kontoren. Individbaserade är de extra belöningar som delas ut till dem som presterat särskilt bra. Likaså belönas chefer för personalens trivsel, vilket de anses kunna påverka och är att betrakta som individbaserat. Programmet för samtliga anställda i Nordea är ett rent vinstdelningsprogram. Chefsprogrammet i Nordea innehåller däremot individbaserade parametrar i den meningen att chefen leder arbetet och kan på så sätt påverka den belöning som bara går till honom själv.

En logisk aspekt med vinstdelningsprogram och kollektiva belöningar är att medan den anställde får en fast lön oavsett om företaget går bra eller dåligt, berörs han eller hon mer personligt av hur det går för företaget. När det inte går bra för företaget får den anställde inga extra pengar, men när det går bra får han eller hon det. Om en anställd får belöning för sina goda prestationer fastän hela företagets totala prestation inte alls är så bra berörs den anställde inte så mycket av företagets faktiska välgång. I en bank kan vi dra slutsatsen att en anställds prestationer inte anses så viktiga i sig. Det handlar snarare om ett gott utbud och en god kvalitet på tjänsterna än på hur snabbt och effektivt medarbetarna arbetar. Det kan också vara så att det ligger i branschkulturen att bankerna inte intresserar sig så mycket för enskilda anställdas prestationer, utan för den totala prestationen och i att det viktiga är att de anställda känner sig berörda av bankens eller bankkontorets resultat.

I banksektorn kan konstateras att alla anställda omfattas av belöningsprogrammen. Både SEB och Nordea har därutöver speciella program, som är mer utvecklade, för sina chefer. Handelsbankens optionsprogram är också i stort sett riktat till chefer. Därför drar



vi slutsatsen att det i banksektorn finns en åtskillnad mellan chefers och medarbetares möjligheter till belöningar. En tänkbar anledning till detta är att chefer har större ansvarsområde och detta bör reflekteras i belöningssystemet. Genom att de i banksektorn gör denna åtskillnad mellan chefer och medarbetare, skapas olika incitament för olika organisatoriska nivåer. Konsekvensen blir att olika mål eftersträvas, vilket kan leda till bristande målkongruens. Däremot är det inte självklart att alla ska belönas lika. Hänsyn måste tas till andra faktorer, främst påverkbarhet, när beslut fattas om vilka som ska arbeta efter vilka mål.

Skillnaden i storlek på belöningen år 2001 till varje anställd var mellan företagen mycket stor. Nordea delade ut 7 400 kronor per anställd vilket ungefär motsvarar en halv till en tredjedels månadslön. SEB hade ungefär dubbelt så stor genomsnittlig belöning per anställd. Handelsbanken hade en synnerligen hög belöning per anställd jämfört med de andra två bankerna. Då får vi tänka på att så behöver det inte se ut varje år. I år t ex delas ingen belöning alls ut på SEB:s kontor i Lund, och så kanske det också är på andra av SEB:s kontor i Sverige. I SEB är det från början bestämt hur stor belöning som skall betalas ut för den som presterat normalt, under förutsättningen att inträdeskravet till belöningen klaras. 12 000 kronor får en normalpresterare. En anställd kan i teorin få ofantligt mycket mer, men då måste den personen ha presterat otroligt bra under året, och de samlade tredjedelarna från varje pott brukar dessutom fördelas till fler än en. På Handelsbanken kan den anställde alltså få hur mycket som helst till sin andel i Oktogonen beroende på utdelningen, medan det i SEB är bestämt långt i förväg hur mycket som skall delas ut i belöning, i fall så sker. Vi kan konstatera att i banksektorn är det mycket stora skillnader i hur stor belöning som kan ges, och det borde kunna ha konsekvenser för motivationen. Detta kan också vara en förklaring till att Handelsbanken har en så låg personalomsättning. Därmed inte sagt att Handelsbanken nödvändigtvis har det effektivaste belöningssystemet, eftersom andra faktorer än belöningens storlek påverkar effektiviteten, t ex påverkbarhet och skälighet. Dessutom finns en trade-off mellan belöningens storlek och belöningarnas effekt på lönsamheten. Om belöningen är större än vad ökningen i lönsamhet blir på att göra belöningen så stor, är inte belöningssystemet effektivt.

7.3 SJÄLVKRITIK

Vi är medvetna om att det finns brister i den studie vi har gjort. Vi har i vårt arbete inte lyckats göra en tillfredsställande analys vad gäller modellens sista del, belöningssystemets effektivitet. För att kunna göra en sådan analys bra krävs insikt i vad de anställda i banksektorn mest motiveras av, och dessa individers personliga mål. För att få denna insikt krävs en betydligt mer omfattande undersökning än vi - främst på grund av tidsbrist - haft möjlighet att göra. Det skulle antagligen fordras en deltagande observation, där vi under en längre tid vistades i företaget, för att få kunskap om dessa aspekter.



Dessutom har vi haft svårigheter att undersöka bankernas icke-monetära belöningar. Vi har fått viss insikt, men icke-monetära belöningar ingår inte alltid i det uttalade belöningsystemet. Det är svårt för en extern forskare att skapa sig en bild av denna del av belöningsystemet. Även detta skulle underlättas genom att göra en deltagande observation.

Vi är också övertygade om att vi hade fått fram en delvis annan bild av studieobjekten om vi valt andra respondenter som återgivit en annan historia om hur det fungerar på deras företag. Det är också troligt att vi hade fått fram annan information om vi exempelvis arbetet på de undersökta företagen och gjort en intern undersökning. Däremot är det inte säkert att vi fått en bättre bild av företagets belöningsystem vid en intern undersökning.

7.4 SUMMERING AV SLUTSATSER

En modell är en förenkling av verkligheten och vår modell visar belöningsystems huvudsakliga uppgift genom att sätta det i relation till företagets och individens mål. Belöningsystem är mycket komplexa och alla faktorer som påverkar ett belöningsystems utformning eller individen kan omöjligt finnas med i modellen. Trots att vi skapat modellen för att kunna analysera belöningsystem, bör den även kunna inspirera själva utformningen av belöningsystem. Vi drar slutsatsen att vår modell kan appliceras på andra branscher än bara banker, men det är möjligt att modellen skulle behöva viss justering för det ändamålet.

När vi applicerat modellen har vi kommit fram till följande slutsatser om belöningsystem i banksektorn:

Motiv Under studiens gång har vi kunnat konstatera att bankerna haft olika motiv vid införandet av belöningsystemet.

Strategi & Belöningsystem Det finns en tydlig koppling mellan strategi och belöningsystem i banksektorn. Detta bekräftar att strategi och mål är avgörande för belöningsystems utformning, som vi utgått från i vår modell.

Omfattning Alla anställda i banker omfattas av belöningsystemet. I banksektorn görs däremot en åtskillnad mellan vanliga medarbetare och de som omfattas av chefsprogrammet i den mån chefer erbjuds ytterligare belöningar eller större belöningar. Detta kan leda till bristande målkongruens.

Storlek på belöning Storleken på belöningarna varierar kraftigt i banksektorn.



Parametrar	Finansiella aspekter har störst betydelse i belöningsystem i banksektorn.
Vinstdelning	Denna belöningsform har traditionellt haft en betydande del i banksektorn men det är på väg att luckras upp. Detta beror på förändring i strategi och mål.
Kollektiva prestationer	I stor utsträckning baseras belöningarna i banksektorn på kollektiva prestationer. Detta beror på att det är svårt att se vem som presterat vad. De negativa konsekvenserna av detta är att belöningarna kan bli orättvist fördelade och att vissa anställda åker snålskjuts på andras prestationer.

7.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

I vår uppsats har vi berört företagskultur och något som skulle vara intressant att forska vidare på är relationen mellan företagskultur och belöningsystem i banksektorn. Kan ett företag skapa en önskad kultur med hjälp av ett belöningsystem eller kan den bara utvecklas av sig själv? Hur får man en kultur att bli enhetlig i företaget? Kan en banks kultur vara både genomsyrad av kostnadsmedvetenhet och kundinriktning? Särskilt med tanke på förändringen i banksektorn, med ett annat sätt att arbeta med kunder vilket innebär mer telefon- Internet- och automatjänster, samt med tanke på att banker har gått samman och köpt upp banker och andra företag inom finanssektorn som i fallen med alla dessa tre banker och särskilt SEB och Nordea. Likaså med tanke på att företag inom finanssektorn både sysslar med bank, försäkring, fonder och andra finansiella tjänster.

En annan intressant sak som vi iakttagit och som skulle kunna bli föremål för vidare intressant forskning är om ett och samma belöningsystem fungerar i ett företags avdelningar i flera länder. Vi har inte berört ämnet, vi har noterat att dessa tre stora banker är etablerade i flera länder och frågan har dykt upp i tankarna ibland. Frågorna kan då vara: vad finns för hinder, leder ett gemensamt belöningsystem över nationsgränserna till ökad integration, måste även ursprungslandets avdelning anpassa sitt belöningsystem? Det kanske inte är så märkvärdigt med ett belöningsystem över gränserna, annat än att lagar, regler och skattesystem kan sätta käppar i hjulen, men om man gräver under ytan så hittar man problem eller svagheter som kan göra det hela ineffektivt eller sådant som kan leda till framtida problem. Det kan här också vara intressant att kartlägga vilka belöningsystem som är vanliga i olika länder och då kommer man också in på hur den totala ersättningen är uppdelad. I vissa länder kanske man i större utsträckning har provisionsbaserade löner så belöning kan verka onödig, och i vissa länder kanske den fasta lönen är relativt liten, men man kan tjäna mycket på prestationsbelöningar eller vinstdelning. Det kanske också i något land enbart är chefer som brukar omfattas av belöningsystem, och då kanske belöningar till medarbetare kan vara välkommet och extra motiverande, eller i stället sticka i ögonen på cheferna.



Det skulle även vara intressant att undersöka om modellen är applicerbar i andra branscher för att pröva generaliserbarheten. Eftersom vi endast har tittat på banksektorn är generaliserbarheten ännu inte empiriskt bevisad. I rena produktionsföretag krävs det troligtvis att andra aspekter beaktas än de som gjorde sig tydliga i denna studie. Forskning om belöningsystem i statliga förvaltningar med hjälp av vår modell är ytterligare ett test på generaliserbarheten, men sådan forskning kan även ligga till grund för vidareutveckling av modellen.

Avslutningsvis är forskning om hur väl vår modell fungerar vid utformning av belöningsystem intressant.



KÄLLFÖRTECKNING

TEORILITTERATUR

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management control systems*, (2001), McGraw-Hill
- Armstrong, Michael & Murlis, Helen, *Reward Management: A Handbook of Remuneration, Strategy & Practice*, (1988), State Mutual Book and Periodical Service
- Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth, *Accounting for Management Control*, (1990), Chapman & Hall
- Ewing, Per & Samuelson, Lars A., *Styrning med balans och fokus*, (1998), Liber ekonomi
- Grant, R.M., *Contemporary strategy analysis : concepts, techniques, applications*, (1995), Blackwell Business
- Gröjer, Anette & Gröjer, Jan-Erik, *Vepa projektet: Om ekonomi- och belöningsystem i statliga myndigheter*, (1988), Stockholms universitet
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L., *The social psychology of organizations*, (1978), John Wiley & Sons
- Leboeuf, Michael, *Rätt belöning*, (1986), Liber Förlag
- Nationalencyklopedin*, (2002), Bra Böckers Bokförlag
- Nilsson, Tommy, *Bonus för industritjänstemän – Lönar det sig?* (1990), SIF
- Paul, Ann-Sofie & Alm, Ove, *Belöningar och belöningsystem*, (1991), SPF:s skriftserie
- Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken*, (2001), Industrilitteratur AB
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell G. & Sjöstand, M., *Belöningsystem nyckeln till framgång*, (2002), Norstedts juridik
- Stake, R.E., *Case study methodology: An epistemological advocacy*, (1981), Minnesota research and evaluation center, Minneapolis
- Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars, *Belöningsystem*, (1991), SIPU förlag



Thompson, Arthur A., & Strickland, A.J., *Crafting and Executing Strategy*, (2001), McGraw-Hill Higher Education

METODLITTERATUR

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998), Studentlitteratur, Lund

Backman, Jarl, *Rapporter och uppsatser*, (1998), Studentlitteratur

Holme, Idgar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1997), Studentlitteratur

Körner, Svante & Wahlgren, Lars, *Praktisk Statistik*, (1996), Studentlitteratur, Lund

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1982), Studentlitteratur, Lund

Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, (1994), Studentlitteratur, Lund

TIDSKRIFTER OCH ARTIKLAR

Baker, G.P., Jensen, M.C. & Murphy, K.J., "Compensation and Incentives: Practise versus Theory", *Harvard Business School*, 1988

Merchant, Kenneth "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, 1982

Kerr, Steven, "On the folly of rewarding A, while hoping for B", *Academy of Management Executive*, 1995 Vol. 9 no. 1

Stajkovic, A.D. & Luthans, F., "Differential effects of incentive motivators on work performance", Juni 2001, *Academy of Management Journal*

Rappaport, Alfred, "New thinking on how to link executive pay with performance", *Harvard Business Review*, March-April 1999

Hale, J. & Bailey, G., "Seven dimensions of successful reward plans", *Compensation & Benefits Review*, July/August 1998

Trane, Anna, "Handelsbankens filosofi i elva punkter", *Finanstidningen*, 1993-12-09

Kohn, Alfie, "Alfie Kohn responds", *Harvard Business review*, November-December 1993



“Han lade om rodret på Handelsbanken”, *Dagens Industri*, 2001-07-17

”Handelsbanken en hållbar modell”, *Affärsvärlden*, 2002-02-20

”Vinstdelning värd miljoner på Handelsbanken”, *Personal och Ledarskap*, 2002-10-18

”Miljonbonus till anställda”, *Sydsvenska Dagbladet Näringsliv*, 2002-08-05

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Campus

www.campus.se, 2002-11-13

Handelsbanken

www.handelsbanken.se, 2002-11-18

SEB

www.seb.se, 2002-12-08

Nordea

www.nordea.se, 2002-12-03

FÖRETAGSPUBLIKATIONER

Handelsbankens delårsrapport, januari – juni 2002

Handelsbankens årsredovisning, 2001

SEB:s årsredovisning, 2001

Nordeas årsredovisning, 2001

UPPSATSER

Carlénus, Anders & Isaksson, Jens, ”Vilka effekter kan en organisation uppnå med hjälp av ett belöningsystem”, 1998, Luleå tekniska universitet

INTERVJUER

Lindberg, C-G, Handelsbanken, avdelningschef Lund, besöksintervju, 2002-11-18



Jönsson, Ingrid, SEB, kontors och rörelsechef Lund och mellersta Skåne,
besöksintervju, 2002-12-12

Lavén, Jan, SEB, personalkonsult, telefonintervju, 2002-12-12

Alm, Mats, Handelsbanken, Ansvarig för compensation & benefits, telefonintervju,
2002-12-27

Eneroth, Gunilla, Nordea, HR partner, telefonintervju, 2003-01-03

Lemark, Håkan, Nordea, Kontorscheff, telefonintervju, 2003-01-07



BILAGA 1: INTERVJUMALL

Allmänna frågor

- Vilken position innehar Du i företaget? Hur länge har Du haft denna?
- Hur ser organisationen ut? Vilka organisatoriska nivåer och avdelningar finns? Kan vi få ett organisationsschema?
- Hur många anställda finns på detta kontor? I hela företaget?
- Hur anser ni att banksektorn har förändrats de senaste tio åren som har gjort att ni varit tvungna att utveckla era belöningsystem?

Definition

- Vad är belönings-, bonus-, incitamentssystem för er? Vad ligger i begreppet?

Måtten

- Vad kopplas belöningarna till? BSC? Resultaträkning? Budget? Varför?
- Vilka mått baseras belöningarna på? Långa eller kortsiktiga mått? Vad är viktigt och varför?
- Vems uppgift är det att ta fram måtten? (Position i företaget)
- Hur ofta görs mätningar av måtten som ligger till grund för belöningarna? Varför?

Bakgrund

- Varför ser belöningsystemet ut som det gör? Bakgrund?
 - Vilka faktorer har påverkat utvecklingen?
 - Hur har belöningsystemet utvecklats? Hur har det förändrats över åren?
 - Hur länge har det sett ut som det gör idag?
 - Vad vill ni uppnå med belöningsystemet?
 - Vilka faktorer kan få er att förändra ert belöningsystem?

Strategi

- Vilka kritiska framgångsfaktorer har ni?
- Använder ni er av icke-finansiella mått? I så fall vilka? Och kopplas dessa mått till belöningar?
- Vilka problem ser ni med att kombinera era icke-finansiella mått med belöningar om ni nu gör det?
- Ser belöningarna olika ut på olika nivåer och positioner? Finns det på alla nivåer? Hur ser det ut?
- Tror ni att anställda motiveras av belöningar för att arbeta efter uppsatta mål?

Övriga frågor angående belöningar

- Hur ofta delas belöningar ut?
- Hur lång tid efter prestationen kommer belöningen?
- Finns något system som kontinuerligt visar anställda hur de ligger till och exakt hur det fungerar?
- I vilken omfattning använder ni monetära respektive icke-monetära belöningar?



BILAGA 2: DEFINITIONER

Belöning - Den ekonomiska och sociala uppskattning som individer erhåller från arbetsgivaren utöver det som betraktas som normal ersättning eller allmän förmån som gäller alla.¹⁴²

Benchmarking - jämförelser med konkurrenter och/eller andra företag.¹⁴³ Med begreppet menar vi även jämförelser internt mellan kontor.

Bonus - Kommer för latinets ord ”god” och innebär gottgörelse eller belöning av något slag.¹⁴⁴

Ersättning - Den del av lönen som inte är prestationsbaserad.

Incitament - Det som skall skapa motivation hos en anställd för ett mål.

Kritiska framgångsfaktorer - Faktorer som företag anser viktigast i sin verksamhet. Dessa faktorer finns oftast definierade i strategi och mål. De kan vara t ex kundrelaterade eller processrelaterade.¹⁴⁵

Medarbetare - Samtliga anställda utom personer i ledande befattningar och chefer.

Prestationsbonus eller prestationsbelöning - belöning som delas ut beroende av arbetsprestation.

Rörelse - I SEB är en rörelse en organisationsenhet som består av cirka fem kontor. För att undvika missförstånd har vi i denna uppsats valt att inte använda ordet rörelse som synonym till företag.

¹⁴² Gröjer & Gröjer, 1988, s 13

¹⁴³ Samuelson, 2001, s 686

¹⁴⁴ Samuelson, 2001, s 122

¹⁴⁵ Anthony & Govindarajan, 2nd Edition, s 447ff