

**Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats, FEK 582
VT 2005**

**Belöning av team –
Ett organisatoriskt dilemma?**

En studie av SEB

Handledare: Johan Alvehus

**Jonas Harling
Sofia Johnson-Stampe
Katarina Lerbors**

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Belöning av team – Ett organisatoriskt dilemma? En studie av SEB
- Seminariedatum:** 2005-06-03
- Kurs:** FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Jonas Harling, Sofia Johnson-Stampe, Katarina Lerfors
- Handledare:** Johan Alvehus
- Företag:** Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)
- Nyckelord:** Belöningsystem, team, motivation, free riding, DeMatteo
- Syfte:** Det övergripande syftet med uppsatsen är att diskutera och analysera de val av belöningsystem för anställda som arbetar i team, som har gjorts vid SEB.
- Metod:** Vi har utgått från kvalitativ metod då vi genomfört en fallstudie av SEB. Vårt empiriska material är inhämtat genom intervjuer med chefer och anställda vid tre olika avdelningar inom SEB. Dessa intervjuer har varit semistrukturerade till sin karaktär.
- Teoretisk referensram:** Vår teoretiska referensram är huvudsakligen byggd på en modell över belöning av team, utvecklad av DeMatteo, Eby och Sundstrom. Modellen har i vissa avseenden kompletterats med motivationsteorier.
- Slutsatser:** Samtidigt som vår analys, byggd på vårt val av teoretisk referensram, tycks peka på att valen av belöningsystem vid två av de tre undersökta avdelningarna skulle kunna ifrågasättas, har våra respondenter inte uttryckt någon önskan om att radikalt förändra dagens belöningsystem. Vi anser därför att såväl företag som forskare bör fundera över vad syftet med användandet av belöningsystem är. Beroende på om man anser att belöningsystem primärt är till för att teammedarbetarna ska känna sig nöjda och motiverade, eller att belöningsystem är till för att öka teamens effektivitet och produktivitet, kan slutsatserna om hur man bör belöna team se olika ut.

Summary

- Title:** Rewarding teams – An organizational dilemma? A study of SEB.
- Seminar date:** 2005-06-03
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Jonas Harling, Sofia Johnson-Stampe, Katarina Lerfors
- Advisor:** Johan Alvehus
- Company:** Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)
- Key words:** Reward system, team, motivation, free riding, DeMatteo
- Purpose:** The main purpose of this bachelor thesis is to discuss and analyze the choices of reward systems made at SEB, for employees working in teams.
- Methodology:** We have used qualitative method as we have made a case study of SEB. Our empirical material has been collected through interviews with leaders and employees at three different departments within SEB. The interviews made have been of a semi-structured character.
- Theoretical framework:** Our theoretical framework is mainly built upon a model on how to reward teams, developed by DeMatteo, Eby and Sundstrom. In certain aspects, this model has been completed with theories on motivation.
- Conclusions:** While our analysis, based on our choice of theoretical framework, seem to indicate that the choices of reward system at two of our three investigated departments might be questioned, our respondents have not expressed any desire to change the existing reward systems radically. Therefore, we believe that companies as well as researchers should consider what the main purpose of using reward systems really is. Depending on whether you believe the main purpose of using a reward system is to make the employees feel satisfied and motivated, or whether you believe the main purpose

of using a reward system is to increase the teams effectiveness and productivity, the conclusions on how to best reward teams might differ.

Tack!

Ett stort tack till alla de chefer och anställda vid SEB som genom stort engagemang och positivt bemötande möjliggjort denna uppsats. Tack även till Johan Alvehus för engagerad och ärlig handledning.

Jonas Harling

Sofia Johnson-Stampe

Katarina Lerfors

Innehållsförteckning

<i>En studie av SEB</i>	<i>1</i>
<i>1 Inledning</i>	<i>8</i>
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	8
1.2 Syfte	10
<i>2 Metod</i>	<i>11</i>
2.1 Kvalitativ ansats	11
2.2 Deduktiv metod	11
2.3 Fallstudie som forskningsmetod	12
2.4 Datainsamlingsmetod	13
2.4.1 Primärdata	13
2.5 Validitet och Reliabilitet	14
<i>3 Teori</i>	<i>17</i>
3.1 Belöningsystem	18
3.2 Belöning av team	20
3.2.1 Belöningskaraktäristika	20
3.2.2 Organisationskaraktäristika	22
3.2.3 Teamkaraktäristika	24
3.2.4 Individkaraktäristika	26
<i>4 Empiri och analys</i>	<i>29</i>
4.1 SEB	29
4.2 Presentation av de olika avdelningarna	31
4.2.1 Säljaravdelningen	31
4.2.2 Kreditbordet	31
4.2.3 Utlandsbetalningar	32
4.3 Respondenterna om team	32
4.3.1 Hur arbetar avdelningarna i team?	32
4.3.2 Konkurrenssituation gentemot andra team	35
4.3.3 Teamsammansättning och individkaraktäristiska	36
4.4 Respondenterna om belöningsystem	40
4.4.1 Utformningen av belöningsystemet	40
4.4.2 Icke-finansiella belöningar	44
4.4.3 Belöningsens storlek	47
4.4.4 Belöningsens utbetalningsfrekvens	49
4.4.5 Hur mäts teamets prestation?	50
4.5 Respondenterna om organisationens utformning	52
4.5.1 Individualism eller kollektivism?	52
4.5.2 Överensstämmelse mellan belöningsystem och företagets strategier	54
<i>5 Slutsatser</i>	<i>57</i>
5.1 Hur har SEB valt att utforma sina belöningsystem och hur mottas dessa av de anställda?	57
5.2 En teoretisk tolkning av vårt empiriska material	58
5.3 Skiljelinjer mellan teori och empiri	61
5.4 Förslag till framtida forskning	63

1 Inledning

I detta avsnitt ämnar vi ge läsaren en introduktion till ämnet genom en bakgrund och problemdiskussion. Därefter beskrivs uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Många företag har under de senaste åren förändrat sin organisationsstruktur från traditionellt hierarkiska till platta, teambaserade strukturer.¹ Traditionellt sett har belöningsystem² fokuserat på att belöna individuella prestationer i organisationen. När företag arbetar i team kan det vara nödvändigt att se över de existerande belöningsystemen för att säkerställa att teamet maximerar sin effektivitet.³

Eftersom det kan vara svårt att urskilja vem som har bidragit med vad i ett team kan det vara på sin plats att utveckla teambaserade belöningsystem.⁴ Många företagsledare tvekar dock inför att introducera teambaserade belöningsystem då dessa ofta tycks vara svåra och komplexa att implementera i organisationen. Framför allt befaras att de individuella prestationerna i teamen försämras då fokus läggs på teamets samlade resultat snarare än individens prestation. Samtidigt kan det vara nödvändigt att genomföra denna förändring för att få teamet att fungera som en helhet; att påpeka för teammedlemmarna att arbete i team är det mest effektiva sättet att arbeta på är ofta inte tillräckligt för att maximera teamets produktivitet.⁵ Det krävs därför belöningsystem som belönar samarbete snarare än individuella prestationer. ”... Organizations that continue to use individualistic reward systems will not be able to fully realize the benefits of highly cooperative and motivated work teams”.⁶

De empiriska studier som genomförts har visat på mycket skiftande resultat vad det gäller framgången med teambaserade belöningsystem. Bartol och Hagmann drar slutsatsen att teambaserade belöningsystem kan leda till bland annat ökad produktivitet, minskade kostnader, minskad frånvaro och ökad produkt- och

¹ Jfr Cacioppe (1999), McClurg (2001), Bartol och Hagmann (1992), DeMatteo, Eby och Sundstrom (1998).

² I denna studie avser vi med belöningar både finansiella och icke- finansiella belöningar. Utöver detta avser vi med teambaserade belöningar kollektiva belöningar som delas lika mellan olika teammedlemmar.

³ Hawk och Saunier (1994) s 24

⁴ Jfr Barua, Lee och Whinston (1995) och DeMatteo et al (1998).

⁵ Jfr Cacioppe (1999) och McClurg (2001).

⁶ DeMatteo et al (1998) s 177.

servicekvalitet.⁷ Andra studier har dock visat på rakt motsatta effekter⁸ vilket gör att det är svårt att dra några generaliserande slutsatser kring huruvida teambaserade belöningsystem är mer effektiva än traditionella belöningsystem.

En majoritet av den tidigare forskning vi studerat diskuterar belöning av team inom den amerikanska kontexten. Många av de amerikanska författarna tycks antyda att användandet av teambaserade belöningsystem kan vara problematiskt. En anledning till detta skulle kunna vara att anställda i USA är mer "individualistiska" än exempelvis japaner och därför föredrar mer individuella belöningsystem snarare än kollektiva belöningar.⁹ Hittills har vi inte funnit några artiklar som berör denna problematik inom svenska organisationer.

Eftersom Sverige ofta utmålas som relativt "kollektivistiskt" i jämförelse med USA¹⁰ vore det intressant att undersöka hur belöningsstrategier för team utformas i Sverige. Denna bakgrund, i form av avsaknad av svenskt forskningsmaterial, medför att vi finner det relevant att genomföra denna studie i en svensk kontext, eftersom vår studie kan komma att skilja sig från amerikanska studier. Belöningsystemet påverkar de anställda, vilket i sin tur avspeglas på teamets prestation. Detta påverkar i slutändan företagets resultat. Det är alltså av stor betydelse att utforma ett välfungerande belöningsystem för att motivera sina anställda som arbetar i team.¹¹

För att undersöka och utreda den eventuella problematiken kring belöning av team har vi valt att använda Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) som fallföretag. Detta val baseras på att SEB arbetar i team inom olika avdelningar samt använder sig av såväl kollektiv som individuell belöning. Dessutom är en av författarna till denna uppsats väl insatt i SEBs arbete efter att ha varit visstidsanställd inom företaget. Detta gav en inblick i att det blir allt vanligare att arbeta i team inom SEB. Utöver detta hade vi en förförståelse om att bank- och finansbranschen är en konservativ bransch, vilket gjorde att intresset väcktes för att undersöka just hur SEBs traditionella belöningsystem anpassats efter arbete i team.

Inom SEB har vi funnit det lämpligt att jämföra tre olika avdelningar, vilka uppvisar skilda sätt att belöna team. Två av dessa avdelningar ligger under SEB Finans, nämligen Säljaravdelningen för region öst samt Kreditbordet. Den tredje avdelningen vi valt att undersöka, ligger under Merchant Banking Operations. För att underlätta för läsaren kommer vi att kalla denna avdelning för Utlandsbetalningar. Dessa avdelningar har vi valt att undersöka eftersom deras arbetssätt skiljer sig från varandra, varför vi finner det intressant att undersöka huruvida det kan ha betydelse för utformningen av belöningsystem

⁷ Bartol och Hagmann (1992) s 7.

⁸ Se exempelvis Kirkman och Shapiro (2000) s 179ff.

⁹ Jfr Weinberger (1998) och McClurg (2001)

¹⁰ Hofstede (1991) s 70

¹¹ Samuelsson (2001) s 109

1.2 Syfte

Det övergripande syftet med denna uppsats är att diskutera och analysera de val av belöningsystem för anställda som arbetar i team, som har gjorts vid SEB. Mer preciserat ämnar vi med denna uppsats:

- Beskriva hur SEB valt att utforma belöningsystem för anställda som arbetar i team samt redogöra för hur mottagarna av belöningarna ställer sig till dessa.
- Utifrån vårt teoretiska ramverk diskutera och analysera de val av belöningsystem för anställda som arbetar i team, som har gjorts vid SEB.
- Diskutera de resultat vi kommit fram till i analysen, för att belysa de eventuella skiljelinjer som kan uppkomma mellan teori och empiri.

2 Metod

I detta avsnitt förklaras de metodval vi gjort och hur vi har gått tillväga för att samla in material. Vi förklarar också vad dessa val inneburit för uppsatsens resultat i form av giltighet och tillförlitlighet.

2.1 Kvalitativ ansats

Vi har valt att i vår studie använda oss av kvalitativ metod. Anledningen till valet av kvalitativ metod är att vi önskar "... skaffa en annan och djupare kunskap än den fragmentiserade kunskap som ofta erhålls när vi använder kvantitativa metoder"¹². Detta innebär inte att vi på något sätt ringaktar kvantitativ forskningsmetod men i vårt fall, där vi valt att genomföra en fallstudie av enbart ett företag, ter det sig naturligt att använda den kvalitativa metoden. Ofta sätts ett likhetstecken mellan kvantitativ forskning och positivistisk vetenskapssyn samt kvalitativ forskning och hermeneutisk vetenskapssyn. Denna uppdelning är dock inte självklar¹³ då många hermeneutiker anser att även kvantitativ forskning kan vara användbar för att öka förståelsen för ett fenomen. Den kvantitativa forskningen uppfattas dock ibland som otillräcklig "... för att uppnå en djupare förståelse"¹⁴. Det är just denna djupare förståelse för fenomenet som vi önskar uppnå och därför känns valet av metod rimligt.¹⁵ Som Olsson och Sörensson skriver, antar forskaren ett "inifrånperspektiv" och får därmed en öppen och nära kontakt med försökspersonerna. Forskningen blir dessutom flexibel och frågeställningen fördjupas vanligen successivt.¹⁶

2.2 Deduktiv metod

Vi har i vår studie utgått från de amerikanska studier och teorier som utformats kring belöning av team för att undersöka hur det ser ut i den svenska kontexten. Vi utgår därför från teorier och undersöker sedan verkligheten för att se om dessa överensstämmer. Detta sätt att arbeta kallas för ett deduktivt tillvägagångssätt.¹⁷ Vi har även försökt att ge en så objektiv bild som möjligt, genom att i största möjliga

¹² Patel och Davidson (2003) s 118

¹³ Jfr Bjereid, Demker och Hinnfors (2002) s 24-25

¹⁴ Lundquist (1993) s 104-105

¹⁵ Jfr Jacobsen (2002) s 56

¹⁶ Olsson och Sörensson (2001) s 14-15

¹⁷ Patel och Davidson (2003) s 23

mån, ifrågasätta och fundera kring de fakta som samlas in, vilket även stödjer valet av den deduktiva metoden.¹⁸

Vi har under arbetets gång koncentrerat oss på att endast samla in fakta som kan hjälpa oss att uppfylla uppsatsens syfte. Detta genom att fokusera på det som berör vår teoretiska ram samt vårt syfte. På så sätt känner vi att vi fått fram den relevanta information som behövs för att kunna genomföra en djupgående analys. Samtidigt finns dock en risk för att relevanta fakta förbises.¹⁹ Denna risk är något som vi tror är mycket svår att undvika, oavsett val av metod. Vi anser dock att vi valt att ställa de frågor som på bästa sätt genererat svar som är användbara för vår studies syfte.

2.3 Fallstudie som forskningsmetod

Med en fallstudie brukar man mena en undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall. Dessa studeras djupgående och i detalj för att förstå en organisations hela komplexitet. Vid denna metod tar man del av värderingar, normer, föreställningar samt överhuvudtaget respondenternas subjektiva åsikter. Ett fall kan till exempel vara en individ, en grupp, en händelse eller ett geografiskt område.²⁰ I vår studie har vi valt att endast använda oss av ett fall, som vi tidigare nämnt, företaget SEB. Eftersom få undersökningar har gjorts kring belöning av team i Sverige inom svenska företag, var det viktigt för oss att finna ett fallföretag att undersöka. Att använda sig av en fallstudie var för oss det bästa sättet att få tillgång till den information, kring SEBs belöningsystem, som vi behövde för att uppfylla studiens syfte, eftersom syftet med en fallstudie är att ge kunskap inom ett specifikt område.²¹ Det gav oss alltså en djupare förståelse kring den eventuella problematiken med belöning av team.

Vi är i denna studie alltså intresserade av det enskilda fallet i sig som ett unikt fenomen, det vill säga SEBs val av belöningsystem för team. Det är vid fallstudier viktigt att få en balans mellan beskrivning av det empiriska materialet och tolkning. Detta betyder att det är viktigt att rapporten innehåller så pass mycket beskrivande text att läsaren lätt ska kunna förstå grunden till tolkningen.²² Därför har vi valt att ha med så pass mycket empiriskt material att läsaren ska kunna se hur tolkningarna växt fram.

¹⁸ Patel och Davidson (2003) s 24

¹⁹ Ibid s 23

²⁰ Lundahl och Skärvad (1999) s 187

²¹ Merriam (1994) s 25

²² Lundahl och Skärvad (1999) s 193-195

2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Primärdata

Primärdata är det material som vi själva samlat in för detta ändamål.²³ Våra primärdata består av en rad olika intervjuer genomförda i syfte att kunna besvara vårt specifika ändamål. Det är på primärdata vår analys kommer att byggas.

Vi fick först kontakt med en av personalcheferna inom Human Resources på SEB, som under en intervju gav oss en bra överblick över belöningsystemen inom SEB. Våra önskemål var att intervjua cheferna för respektive avdelning SEB Finans region öst, Kreditbordet samt Utlandsbetalningar inom MB Operations, eftersom dessa avdelningar arbetar på olika sätt när det gäller belöning av team. På så sätt fick vi namnen på de tre cheferna för de olika avdelningarna. Eftersom vi ansåg att uppfattningar kring belöningsystem kan skilja sig åt mellan olika befattningar önskade vi även tala med anställda, inom vardera avdelning. Genom dessa intervjuer har vi kunnat skraddarsy datainsamlingen för vår specifika problemställning.

Vi har utfört individuella intervjuer, både telefonintervjuer och ”ansikte mot ansikte”. Dessa karaktäriseras av en öppen dialog med den intervjuade personen.²⁴ Denna typ av metod har varit av stor vikt för oss eftersom den givit oss en mer djupgående bild av respondenternas syn på det vi önskat undersöka,²⁵ nämligen utformningen av och attityderna gentemot belöningsystem inom SEB.

Då våra respondenter varit placerade i Stockholm och Göteborg har vi utfört de flesta intervjuer per telefon. Trots att personer tycks ha lättare att tala om känsliga ämnen vid besöksintervjuer upplever vi att det har fungerat bra med telefonintervjuer.²⁶ Vi har upplevt att både besöksintervjun och telefonintervjuerna har varit likvärdiga både när det gäller tillförlitlighet och chansen att prata om de lite mer känsliga ämnena. Vi känner att de anställda kunnat uttrycka vad de känner kring belöningsystemen och upplever därför att telefonintervjuerna varit givande.

För att underlätta bearbetningen av våra primärdata valde vi att spela in våra intervjuer med hjälp av högtalartelefon och diktafon. På så sätt hoppas vi ha undvikit att våra respondenter felciteras.

Vi kom överens med våra respondenter om att i denna studie inte använda deras verkliga namn. Vi har i och med detta en förhoppning om att respondenterna på så vis vågat ge mer uppriktiga svar. Vi vill värna om anonymiteten hos de personer som ställt upp med information i denna studie eftersom detta är viktigt då man

²³ Lundahl och Skärvad (1999) s 52

²⁴ Patel & Davidson (2003) s 69

²⁵ Kvale (1997) s 117

²⁶ Ibid s 118

presenterar det insamlade materialet. Vi anser inte att resultatet är mindre tillförlitligt genom att vi valt att anonymisera våra respondenter. Vi har dock valt att nämna vilka avdelningar som undersökts samt vilka befattningar de intervjuade har, i och med att detta är av betydelse för vårt resultat. Befattningarna samt olika typer av avdelningar kan i vår studie spela roll för hur man upplever belöningsystem. Det kan vara svårt att testa resultatet för andra forskare om det inte framgår vilka respondenterna var eller var och när intervjuerna genomfördes. Genom att vi endast utelämnar namnen men nämner företag, avdelningar och befattningar ges fortfarande möjlighet för andra forskare att kontrollera resultatet.²⁷

Vid intervjuer av personer med ledande befattningar inom SEB har vi varit medvetna om att svar kan förskönas för företagets bästa.²⁸ Detta kan förklaras genom den så kallade intervjuareffekten. Med detta menas att den intervjuade inte berättar hela sanningen och därmed snedvrider verkligheten. Dessutom kan intervjuaren uppträda på ett sätt under mötet som medför att den intervjuade förstår vad som förväntas och därmed ger ett passande svar.²⁹ Dessutom har vi, med hänsyn till denna effekt valt att även intervjuar anställda inom SEB för att på så sätt få en mer ”sann” bild av företaget. Detta urval av anställda innebär dock inte att vi kan generalisera respondenternas åsikter till vad hela teamet anser. Det kan dock ge en fingervisning om att chefer och anställda kan uppleva situationen kring belöningsystem på skilda sätt. Vi har också genom att ställa förtydligande frågor försökt att undvika de problem som intervjuareffekten kan medföra. Dessutom har vi försökt att ha denna intervjuareffekt i åtanke för att på så sätt försöka selektera vad som är relevanta fakta.

Intervjuerna har genomförts semistrukturerat, då vi anser att en öppen intervju blir för ostrukturerad och mängden information riskerar att bli oöverskådlig. Detta medför i sin tur att det blir svårt att analysera och bearbeta informationen. I stället bestämde vi på förhand vilka ämnen som skulle behandlas och utformade därefter en frågemall. Samtidigt ville vi behålla möjligheten att upprätthålla en hög grad av öppenhet genom frågornas bredd. Vi anser att intervjuerna på så sätt blivit uttömmande och givande.³⁰

2.5 Validitet och Reliabilitet

Då vi valt den kvalitativa ansatsen kan problem uppstå vid tolkning av det empiriska materialet eftersom intervjuerna ofta färgas av respondenternas egna åsikter. Vi ser dock inte detta som något egentligt problem, då det är just dessa subjektiva, färgade uppfattningar vi försökt lyfta fram i vår studie. Genom intervjuerna har vi önskat få höra respondenternas personliga åsikter kring

²⁷ Kvale (1997) s 109

²⁸ Ibid s 14

²⁹ Patel och Davidson (2003) s 102

³⁰ Kvale (1997) s 121

belöningsystem. Vi kan inte avgöra om dessa åsikter är sanna eller falska utan i stället har vi velat fånga in respondenternas tankar och komma undan från politiskt korrekta svar.³¹

För att minska att risken för att vi som intervjuare påverkas av våra respondenters uppfattningar blir allt för stor, har vi valt att genomföra intervjuer med både chefer och anställda. På så sätt hoppas vi att flera tolkningar av verksamhetens utformning ska kunna presenteras.

Utöver detta finns en risk att informationen vi samlat in präglats av våra egna föreställningar och uppfattningar kring ämnet. Intervjuaren har oftast egna fördomar och förutfattade meningar, vilka lätt kan påverka den fakta som analyseras och på så sätt kan ge en snedvriden bild.³² För att detta inte ska påverka uppsatsens resultat har vi under uppsatsens gång regelbundet funderat och analyserat kring de val vi gjort gällande metod, material och teori. Detta är viktigt för att ge undersökningsansatserna så stor giltighet och tillförlitlighet som möjligt.

Validitet handlar om resultatets giltighet³³, det vill säga i vilken mån uppsatsens resultat stämmer överens med verkligheten och huruvida beskrivningen av resultatet är riktigt. Därför är det viktigt att prova validiteten, vilket vi har gjort genom att studera liknande undersökningar om ämnet. Dock är vi medvetna om att bedömningsfel kan uppstå vid intervjuerna och har därför även haft detta i åtanke när vi analyserat materialet.

Möjligheten att dra generaliserande slutsatser är givetvis relativt liten då vi enbart valt att undersöka en organisation. Om vi varit anhängare till den positivistiska skolan skulle detta ha setts som ett problem då målet med vetenskaplig forskning, enligt dessa, bör vara att finna allmängiltig kunskap. Hermeneutiker däremot ifrågasätter möjligheterna att alls dra generella slutsatser eftersom de anser att all fakta påverkas av ens egna värderingar och förförståelse; ”Det finns inte några neutrala fakta”³⁴. Vi håller helt med om att det är omöjligt för en forskare att vara helt värdeneutral och helt avskärma sig från sin förförståelse om fenomenet som studeras. För att ha möjlighet att uppnå en viss intersubjektivitet är det därför viktigt för forskaren att uppmärksamma läsaren på den eventuella förförståelse forskaren haft då han inlett studiet av ett fenomen. För vår del handlade förförståelsen främst om att vi, då vi inledde arbetet med denna uppsats, trodde att vårt fallföretag hade en starkt konservativ organisationskultur.

Även om vi inte har någon ambition om att kunna dra allmängiltiga slutsatser kring vårt valda undersökningsområde innebär det förstås inte att vi inte hoppas kunna komma med ny kunskap. Framför allt hoppas vi med denna uppsats kunna

³¹ Esaiisson, Gilljam, Oscarsson och Wägnerud (2002) s 286

³² Andersen (1998) s 162, 180-181

³³ Jacobsen (2002) s 256

³⁴ Lundquist (1992) s 42

väcka tankar och föra ett resonemang kring belöning av team. Vi hoppas på så vis att vår uppsats kan vara en utgångspunkt för vidare forskning.

Utöver uppsatsens giltighet är det viktigt att tänka på dess reliabilitet. Tillförlitligheten mäter i vilken utsträckning ett mätinstrument ger samma resultat vid olika tillfällen men under lika omständigheter. Detta betyder att i en undersökning med god reliabilitet påverkas den endast i liten utsträckning av slumpen och tillfälliga felaktigheter i mätningar.³⁵ Vi är tämligen övertygade om att vår studie skulle visa på samma resultat även om någon annan genomfört den, förutsatt att frågorna, de anställda och tidpunkterna vore de samma.

³⁵ Merriam (1994) s 180

3 Teori

Under detta kapitel presenteras de teorier som vi finner relevanta för vår studie, vilka sedan analysen kommer att byggas kring. Dessa teorier består av teori kring belöningsystem, en modell för belöning av team samt vissa motivationsteorier.

Gällande den teoretiska referensramen har vi valt att fokusera på en modell över belöning av team konstruerad av DeMatteo, Eby och Sundstrom. I vissa avseenden kompletteras denna modell med annan litteratur kring belöningsystem samt vissa motivationsteorier. Detta för att täcka upp ämnets komplexitet³⁶ och ge en tydligare helhetsbild då vi anser att de olika teorierna kompletterar varandra väl.

Vid valet av motivationsteorier har vi varit selektiva på grund av att vi finner en del eventuella brister i och med att dessa motivationsteorier är individbaserade, vilket skulle kunna försvåra möjligheterna att applicera dessa på just teamfenomenet. Att de är individbaserade innebär att belöningarna kan vara av varierande värde för olika människor och att det inte går att motivera samtliga individer med samma typ av belöning.³⁷

Vi har på grund av dessa eventuella brister valt att ta upp de relevanta motivationsteorier vi finner applicerbara på vår studie för att på sått kunna beskriva de svårigheter som eventuellt kan uppstå vid användandet av individuella respektive teambaserade belöningsystem. Detta för att motivationsteorierna kan hjälpa oss att beskriva viktiga faktorer som kan påverka motivationen hos individer som arbetar i team.

Vi har valt att behandla vissa delar av de kognitiva teorierna, Förväntansteori och Jämviktsteorin, samt valda delar av McClelland, vilket är en behovsteori. De kognitiva teorierna beskriver företeelser i vår omgivning som kan påverka både beteende och motivation. Dessa teorier berör kognitiva processer, det vill säga mentala processer om hur vi människor tar in och behandlar information från omgivningen för att sedan tolka den och därmed bilda oss en uppfattning. Detta tyder på ett samspel mellan individ och omgivning.³⁸ Behovsteorier visar hur

³⁶ Schou (1991) s 12

³⁷ Jacobsen och Thorsvik (1998) s 232

³⁸ Ashcraft M.H. (2002)

individens behov kan påverka ett beteende genom att individen strävar efter att tillfredsställa ett specifikt behov. På så sätt bidrar olika behov till motivation.³⁹

3.1 Belöningsystem

Belöningsystem finns på olika sätt i alla typer av företag.⁴⁰ Hur dessa system är utformade kan ha en direkt påverkan på ett företags effektivitet, eftersom det kan påverka frånvaro, produktivitet och kvalitet på det arbete som utförs.⁴¹ Motivation är på så sätt människans drivkraft att genomföra något. Motivationen avgör även i vilken riktning en person arbetar, hur intensivt en individ anstränger sig samt hur länge en person upprätthåller handlingen.⁴² Ett välutformat belöningsystem kan fungera som ett effektivt styrmedel och blir då en motiverande faktor för de anställda.⁴³ På så sätt fungerar det som ett incitament, eller en morot, för de anställda att arbeta mer effektivt.⁴⁴ Om belöningsystemen däremot inte är utformade på ett sätt som behagar de anställda kan de ha motsatt effekt och i stället fungera ”demotiverande”. Det är därför viktigt att belöningsystemen stämmer överens med vad individen vill med sitt arbete och de mål företaget har.⁴⁵

Syftet med belöningar är, som nämndes innan, att fungera som ett styrmedel för att motivera de anställda till önskvärda prestationer. Utöver detta är belöningar ett sätt att rekrytera samt behålla personal.⁴⁶ Det är viktigt att företaget väljer ett belöningsystem med utgångspunkt från företagets förutsättningar.

Det finns många olika typer av belöningar, vanligtvis brukar man skilja mellan inre och yttre belöningar. Med inre belöningar menas de belöningar individen ger sig själv och som hänger samman med individens utförda arbete, det vill säga, de positiva känslor som är knutna till vissa uppnådda resultat. Dessa är i regel svåra att urskilja. Exempel på detta kan vara att få bekräftelse från sin överordnade, att vara med att utforma mål och arbetsuppgifter, en känsla av ansvar, att individen kan utvecklas inom sitt arbete samt att individen har intressanta arbetsuppgifter.⁴⁷ Detta är naturligtvis en subjektiv företeelse och vad som skapar inre belöning skiljer sig åt mellan individer.⁴⁸

Yttre belöningar handlar om belöningar som individen mottar från organisationen. Utöver lönen kan detta exempelvis vara bonus, förmåner, vinstandelsstiftelser och optionsprogram. Det är alltså ofta pengar som är huvudsaklig faktor när man talar

³⁹ Jacobsen och Thorsvik (1998) s 232

⁴⁰ Samuelsson (2001) s 110

⁴¹ Lawler (1981) s 3

⁴² Arnold, Cooper och Robertson (1998) s 245

⁴³ Samuelsson (2001) s 109

⁴⁴ Bruzelius och Skärvad (2000) s 280

⁴⁵ Samuelsson (2001) s 109-110

⁴⁶ Ibid s 112

⁴⁷ Jacobsen och Thorsvik (1998) s 244

⁴⁸ Schou (1991)

om yttre belöning och även det som oftast förknippas med ordet belöning.⁴⁹ Länge var lönen betraktad som företagets främsta motivationsfaktor, det har dock visat sig att så inte alltid är fallet. Studier visar att överbetalda individer inte nödvändigtvis är mer produktiva och tillfredställda på sin arbetsplats än individer med lägre lön.⁵⁰ Dock kan den ekonomiska belöningen vara ett erkännande för ett väl utfört arbete och därför ett enkelt och konkret medel att använda för att visa uppskattning.⁵¹

Enligt Schous forskning kan man inte sätta ett likhetstecken mellan materiella belöningar och motivation. Motivationsfaktorer så som arbetsklimat, ledarskap, kundkontakt och utvecklingsförhållanden påverkar starkt arbetsmotivationen hos individen. Det är därför viktigt för dem som ansvarar för belöningsystemen på företagen att ha detta i åtanke.⁵²

Crane utvecklade 1999 en teori som kallas för Teori C. I denna undersökning ombads ledare och anställda att rangordna olika faktorer som motiverar människan. Resultatet skilde sig markant åt mellan ledare och anställda. De faktorer som prioriterades högst hos de anställda var uppskattning, delaktighet samt att visas omtanke och förståelse. Dessa tre faktorer var dock inte lika högt prioriterade hos ledarna där exempelvis delaktighet hamnade längst ner. I stället var bra lön högsta prioritet på ledarnas rangordningslista medan denna faktor hamnade långt ned hos de anställda.⁵³

Sammanfattningsvis visar Teori C att människan tillfredställs av att själv utföra arbetet och på så sätt kunna bidra till att uppnå meningsfulla mål för både individen och företaget. För att detta skall kunna uppfyllas gäller det att ha en ledare som ger riktlinjer och visioner i stället för att diktera vad som ska göras. En bra ledare ska även utmana och stötta sina anställda för att på så sätt få dem att känna sig värdefulla för företaget och övriga anställda.⁵⁴

Ledningen kan välja att belöna den enskilde individen, ett team, en avdelning eller hela företaget, det vill säga kollektivt eller individuellt. De individuella belöningarna är kopplade till vad en enskild individ utfört och presterat för att bidra till organisationens mål.⁵⁵ Det finns många svårigheter med detta sätt att belöna. Det är bland annat viktigt att det uppfattas som rättvist annars finns risk för missnöje bland de anställda inom organisationen, vilket bara får en negativ effekt. Individuella belöningar kan i längden leda till konkurrens mellan medlemmarna i organisationen, vilket kan gå ut över samarbetet. Detta betyder dock inte att kollektiva belöningar alltid är enklare att få att fungera, vilket ni kommer se i nästkommande avsnitt.

⁴⁹ Jacobsen och Thorsvik (1998) s 245

⁵⁰ Schou (1991) s 59

⁵¹ Jacobsen och Thorsvik (1998) s 245

⁵² Samuelsson (2001) s 118

⁵³ Berg (2004) s 110-112

⁵⁴ Ibid s 110-112

⁵⁵ Jacobsen och Thorsvik (1998) s 246

3.2 Belöning av team

DeMatteo, Eby och Sundstrom publicerade 1998 sin artikel *Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research*. I denna artikel presenterar de ett ramverk för vilka faktorer som bör beaktas vid utformningen av teambaserade belöningsystem. DeMatteo et al delar in sin modell i fyra delar; belöningskaraktäristika, organisationskaraktäristika, teamkaraktäristika och individkaraktäristika.

3.2.1 Belöningskaraktäristika

Belöningsstorlek

DeMatteo et al observerar att forskningen i allt för liten grad har undersökt vilken teamstorlek som är optimal då teambaserade belöningsystem ska implementeras. Dock anser de att belöningen bör utgöra en så stor del av den sammanlagda lönen att teammedlemmarna inser att samarbete lönar sig. På så sätt fungerar belöningen motiverande och kan därigenom förbättra teamets sammanlagda prestation.⁵⁶ Diskussionen kring belöningsstorlek hänger tätt samman med så kallad förväntansteori.

Eftersom vi med förväntansteorin endast vill ge en förklaring till att människors förväntningar av påverkar deras sätt att agera, har vi valt att ge en förenklad sammanfattning av denna teori. I vår studie kan detta till exempel kunna innebära att motivationsgraden av en bonus beror på dina förväntningar om hur stor denna kommer att bli. Dessutom skulle det, enligt oss, kunna visa att vissa individer kanske arbetar hårdare för att uppnå ett uppsatt mål och därmed få bonus, om detta för individen anses mycket önskvärt.

Man gör i denna teori vissa antaganden om att människor har olika behov och önskemål som värdesätts och väljer sedan ett sätt att handla för att uppnå dessa. Sammanfattningsvis innebär det att en individ vill handla för att uppnå ett önskat resultat. Hur pass önskat resultatet är avgör personens vilja att sträva efter att uppnå detta. En individ kommer troligen att vara positivt inställd till att utföra en handling om denne bedömer att handlingen kommer att leda till önskat resultat eller förhindra oönskade konsekvenser. En person kommer att väga samman dessa konsekvenser för att bedöma huruvida det upplevs som positivt. Utöver detta kommer även den förväntade sannolikheten att en handling leder till önskat resultat, styra hur du väljer att handla.⁵⁷

⁵⁶ DeMatteo et al (1998) s 154-155

⁵⁷ Vroom (1964) s 15- 17

Belöningsens utbetalningsfrekvens

Vanligen hävdas att ett belöningsystems möjligheter till att fungera motiverande för de anställda är starkt relaterat till kopplingen mellan lön och prestation. Många anställda ser dock ingen direkt koppling mellan deras prestationer och de belöningar de får. I en studie av Gross ansåg exempelvis tjugo procent av de anställda att teamansatsen fallerat eftersom de saknade lön baserad på teamets prestationer.⁵⁸ För att belöningarna ska nå önskat resultat så krävs det att de betalas ut tillräckligt ofta för att mottagarnas önskvärda sätt att arbeta underbyggs och uppmuntras. DeMatteo et al efterlyser dock ökad forskning inom detta område för att tydligare kunna se effekterna av betalningens utbetalningsfrekvens på teamets effektivitet och produktivitet.⁵⁹

Fördelning av belöningen

Vanligtvis brukar tre olika modeller för fördelning av belöning lyftas fram⁶⁰:

- 1) Fördela belöningen jämt mellan teamets medlemmar.
- 2) Individuell belöning baserad på det individuella bidraget till teamets sammanlagda prestationer.
- 3) Individuell belöning baserad på teammedlemmarnas grundlön.

Det råder stora meningsskiljaktigheter inom den akademiska världen kring vilken av dessa utformningar av belöningsystem som ger mest effektiva resultat. Det främsta motivet för jämn fördelning av belöningen mellan teamets medlemmar, alltså vad vi kallar teambaserade belöningar, är vanligtvis att det främjar samarbete inom gruppen.⁶¹ Då teammedlemmarna belönas kollektivt efter vad teamet som helhet presterat blir samarbete ett incitament för att öka teamets produktivitet. Det är dock många forskare som är tveksamma till denna typ av belöningsystem:

DeMatteo et al visade i en studie från 1997 att teambaserade belöningsystem oftast bygger på denna jämna fördelning mellan teamets medlemmar. Mottagarna av belöningarna framhöll dock att de föredrog individuell bedömning av fördelningen. Författarna menar också att jämn fördelning förvisso kan stärka det egna teamets samhörighet och skapa ökade förutsättningar för samarbete men att detta belöningsystem samtidigt riskerar att skapa konkurrens mellan olika team.⁶²

Barua et al anser, till skillnad från *DeMatteo et al*, att jämn fördelning av belöning är ovanligt bland företag. En effekt av att teammedlemmar ofta har arbetsuppgifter som står i starkt beroendeförhållande till varandra är att

⁵⁸ Cacioppe (1999) s 323

⁵⁹ DeMatteo et al (1998) s 155-156

⁶⁰ Jfr Bartol och Hagmann (1992) och McClurg (2001).

⁶¹ Jfr Bartol och Hagmann (1992).

⁶² DeMatteo et al (1998) s 145.

individerna i gruppen blir anonyma. Utifrån är det bara möjligt att se teamets samlade resultat, det går inte att särskilja vem i teamet som har utfört vad. Därför tvingas företagsledare ofta fördela eventuella belöningar jämt mellan de olika teammedlemmarna. Författarna ifrågasätter den forskning som har visat på att anonymitet bland en grupps medlemmar kan leda till bättre resultat. I stället menar de att denna typ av teambaserade belöningsystem riskerar att försämra de individuella prestationerna i teamet då vissa teammedlemmar inte utför sin del av arbetet. Orsaken till detta är att jämn fördelning av belöningen ofta resulterar i free rider och "social loafing"-effekter. "Social loafing" innebär att teammedlemmarna tappar motivationen och blir mindre produktiva. En orsak till detta fenomen är att teammedlemmarna inte kan identifiera sitt eget bidrag till gruppen och därför inte heller vet hur mycket mer han/hon bör bidra med. När medlemmens individuella bidrag till gruppen kan identifieras så ökar hans/hennes arbets kvalitet markant.⁶³ Författarna drar därför slutsatsen att mätmetoder som möjliggör identifieringen av respektive teammedlems bidrag till teamets sammantagna resultat måste utvecklas.⁶⁴

Rabey ser även han en fara i att företagsledningen fokuserar för mycket på teamets kollektiva prestationer. Han menar att kreativitet föds när en idé och en individ möts. Teamet kan sedan vidareutveckla innovationen men det är hos individen som den kreativa processen tar sin början; "The innovative individual is the catalyst – the team may be the incubator".⁶⁵ För att undvika att negligera de individuella bidragen i teamet bör därför belönings systemet vara utformat så att det erkänner såväl individens som teamets prestationer.

Också *Weinberger* uppmärksammar detta problem. Han föreslår därför att organisationer utformar fördelningskriterier som mäter hur de enskilda teammedlemmarna har bidragit till teamets sammanlagda prestation. Rent praktiskt kan detta göras genom att teammedlemmarna får besvara frågeformulär där man ombeds "recensera" sina kollegors bidrag till teamet som helhet. Därefter kan företagsledningen beräkna hur stor del av belöningen som ska tillfalla respektive teammedlem.⁶⁶

3.2.2 Organisationskaraktäristika

Organisationskultur

Även om forskare ofta har olika uppfattningar om vad begreppet organisationskultur innebär så delar de flesta vanligen uppfattningen att det är av största vikt att organisationens medlemmar har en delad uppfattning om organisationens normer och värderingar. Om ett företag önskar implementera ett

⁶³ Barua Lee och Whinston (1995) s 489-490.

⁶⁴ Se även Heneman och Von Hippel (1995) för ett liknande resonemang.

⁶⁵ Rabey (2003) s 161.

⁶⁶ Weinberger (1998) s 19, 22ff.

teambaserat belöningssystem är det nödvändigt att organisationskulturen stödjer ett sådant system; ”Whether employees like the team incentives... depends on whether the reward system is congruent with the other management systems and the philosophy and culture of the organization”.⁶⁷ Vad för sorts organisationskultur kan då sägas vara stödjande för implementeringen av ett teambaserat belöningssystem? Många forskare hävdar att organisationskulturen bör baseras på kollektivistiska snarare än individualistiska värderingar. I ett företag med en starkt individualistisk organisationskultur är det troligt att ett försök att införa teambaserade belöningar möter starkt motstånd från mottagarna. I ett företag med en mer kollektivistisk organisationskultur anses ofta möjligheterna att lyckas med en omstrukturering av belöningssystemet ha större möjligheter att välkomnas av såväl chefer som anställda.

Det är givetvis inte enbart företagets inre kultur som påverkar mottagandet av ett belöningssystem. Även företagets omgivning har verkan på organisationens utformning och arbetsätt. Därmed berörs även de anställda och deras motivation. En individs behov beror av samhällets värderingar och kultur, vilket medför att individers behov varierar. Förutom de mest grundläggande fysiologiska behoven inverkar även bakgrund, utbildning och erfarenheter ens behov och värderingar, vilka förs med in i organisationen.

Dessa kulturskillnader medför ofta olikheter i hur man uppfattar en belöning eller en arbetssituation. En individ kanske ser ökad lön som mest motiverande medan en annan person från en annan kultur eller bakgrund ser delaktighet av utformning av mål som det viktigaste. Det betyder att det, inom en och samma organisation, finns olika typer av behov. Vid utformandet av belöningssystemet är det viktigt att ta hänsyn till dessa skillnader för att det ska verka motiverande.⁶⁸

Överensstämmelse mellan belöning och strategi.

Belöningssystemet bör vara utformat i samstämmighet med organisationens övergripande strategier. Har ett företag valt att övergå från en individanpassad till en teambaserad organisationsstruktur bör företaget därmed också införa teambaserade belöningssystem i stället för individuella belöningssystem⁶⁹ för att på så sätt belöna det beteende som organisationens strategier eftersträvar. Detta för att valet av belöningssystem i möjligaste mån ska stämma överens med organisationens mål och strategier. Om det inom en organisation finns såväl individuella som teambaserade belöningssystem finns det risk för att dessa båda system ger motstridiga signaler om vilket sorts beteende som önskas från den anställde.⁷⁰ I slutändan kan detta leda till konflikter inom teamet och därigenom också försämrad teameffektivitet.⁷¹

⁶⁷ Morgenstern (1995) s 43 citerad i DeMatteo et al (1998) s 158.

⁶⁸ Jacobsen och Thorsvik (1998) s 263-264

⁶⁹ DeMatteo et al (1998) s 158-159.

⁷⁰ Se exempelvis Wageman (1995) s 175ff

⁷¹ DeMatteo et al (1998) s 159

Strukturell karaktäristika

Även organisationens struktur kan påverka det teambaserade belöningssystemets möjligheter att bli framgångsrikt. För det första krävs det, givetvis, att de företag som vill implementera ett teambaserat belöningssystem har en teambaserad organisationsstruktur. Vissa forskare menar vidare att ett företags storlek kan påverka valet av belöningssystem. Stora företag är ofta mer tungrodda då deras komplicerade strukturer ofta kräver väl utvecklade koordinationssystem. I ett sådant företag kan därför företagsledningen tveka inför att införa ett teambaserat belöningssystem då ett sådant system tycks allt för komplext. DeMatteo et al anser därför att små företag bör ha större möjligheter att implementera ett teambaserat belöningssystem på ett effektivt sätt.⁷² En studie av McClurg visade dock på rakt motsatt resultat. I stället var det framför allt i större företag som teambaserade belöningar användes.⁷³

3.2.3 Teamkaraktäristika

Beroende mellan arbetsuppgifterna

Då ett teams medlemmars arbetsuppgifter i hög grad är ömsesidigt beroende av varandra är det ofta svårt att urskilja vem i teamet som har presterat vad. I en sådan situation kan det därför vara lämpligt att införa ett kollektivt teambaserat belöningssystem.⁷⁴

Beroende mellan team

Teambaserade belöningssystem anses vara som mest effektiva då olika team är relativt oberoende av varandra, där team A:s uppdrag inte är direkt beroende av team B:s prestationer. Anledningen till detta är för det första att teambaserade belöningar som syftar till att stärka det egna teamets samhörighet ofta också leder till konkurrens mellan olika team. För det andra så innebär allt för starkt sammanlänkade arbetsuppgifter mellan olika team att det blir svårt att urskilja vilket team som har bidragit med vad.⁷⁵

Teamets storlek

Om ett team består av ett stort antal medlemmar blir det svårt för dessa att urskilja en direkt koppling mellan deras prestationer och de belöningar teamet mottar. Därför anses vanligen att ett teambaserat belöningssystem fungerar som mest effektivt i mindre team. DeMatteo et al definierar dock inte mer precist hur många medlemmar ett storleksmässigt optimalt team utgörs av. Forskning visar ofta

⁷² DeMatteo et al (1998) s 160

⁷³ McClurg (2001) s 83

⁷⁴ DeMatteo et al (1998) s 161-162

⁷⁵ Ibid s 162

enligt Lind och Skärvad att teamet inte bör vara för stort och att den optimala storleken för ett team är mellan fem och nio personer. Lind och Skärvad anser dock att den optimala storleken beror på varje enskilt fall.⁷⁶

Teamtyp

Ett teambaserat belöningsystem är inte nödvändigtvis en effektiv motivationsfaktor för alla typer av team. Framför allt i projekt-, self-managing- och permanenta team, som har tydliga mätbara mål och resultat, fungerar teambaserade belöningar effektivt. I kortlivade team samt i team där medarbetarna ofta byts ut kan det däremot vara svårt att få teambaserade belöningar att fungera tillfredsställande.

Teamsammansättning

Vanligen brukar man skilja mellan två olika sätt att komponera ihop ett team. Företagsledningen kan välja att sätta samman ett team bestående av anställda med mycket lika kompetenser och erfarenheter, för att på så sätt skapa en homogen grupp. Ett annat alternativ är att istället premiera olikheter vid teamsammansättningen. I detta fall skapas en heterogen grupp. DeMatteo et al noterar att forskningen kring homogena och heterogena team har visat på olika resultat gällande vilken av dessa sammansättningar som optimerar teamets effektivitet. Samtidigt menar de att frågan kring teamsammansättning är av största vikt vid utformningen av belöningsystem. I ett heterogent team, där det finns klara skillnader mellan teammedlemmarnas förmågor, är det troligt att företagsledningen väljer att använda sig av differentierade individuella belöningar. En möjlig effekt av ett sådant system är, vilket nämnts tidigare, att vissa individer upplever belöningarna som orättvisa vilket kan skapa lägre motivation och sämre prestationer inom teamet. Utan att direkt ta ställning i frågan om homogena och heterogena team tycks DeMatteo et al dock anse att en teamsammansättning där medlemmarna uppvisar stora skillnader vad gäller prestation och förmåga inte är att föredra, då företaget använder sig av teambaserade belöningsystem.⁷⁷

Mätbarhet av teamets prestation

För att undvika att teammedlemmarna känner sig orättvist belönade är det mycket viktigt att de företag som önskar implementera ett teambaserat belöningsystem utvecklar objektiva, kvantifierbara mätmetoder av teamets produktivitet och prestationer; "... team rewards may only be effective when clear indicators of the team's performance exist and team members have influence over these

⁷⁶ Lind och Skärvad (2000) s 16

⁷⁷ DeMatteo et al (1998) s 163-164

indicators”.⁷⁸ DeMatteo et al ger dock inga mer konkreta förslag på hur ett sådant mätsystem bör vara konstruerat.⁷⁹

3.2.4 Individkaraktäristika

Förmåga

Ett flertal forskare menar att de mest högpresterande teammedlemmarna ofta är de som är mest negativt inställda till teambaserade belöningssystem.⁸⁰ Den huvudsakliga anledningen till detta skulle ha att göra med ”rättvisedilemman” vid fördelningen av belöningar. Studier har visat på att företag som tillämpar teambaserade belöningssystem anses mindre attraktiva av högpresterande arbetssökare än företag som belönar individer. Anledningen till detta skulle vara att de högpresterande individerna befarar free riding från deras mindre effektiva kollegor, vilket skulle innebära orättvis fördelning av belöningen.⁸¹

Samtidigt som visst belägg tycks finnas för att företag med teambaserade belöningssystem kan ha svårt att locka till sig högpresterande individer visar annan forskning på att ett teams sammanlagda resultat är starkt kopplat till antalet högpresterande teammedlemmar. Ju fler högpresterande teammedlemmar ett team består av desto högre blir teamets prestation. DeMatteo et al anser därför att ”... teams composed of more high ability people will be more accepting and satisfied with the use of team-based rewards because their levels of performance will undoubtedly translate into larger and more frequent rewards for those teams”.⁸² Risken för att teammedlemmarna ska anse att de teambaserade belöningarna är orättvisa är alltså störst i team som är heterogena vad gäller individernas förmågor.

Den så kallade jämviktsteorin tar även upp den eventuella problematik som kan förekomma då anställda jämför sig med andra individer inom organisationen. I ett team kan det uppstå konkurrens både mellan teammedlemmar och olika team. Detta skulle kunna visa att jämviktsteorin är applicerbar på teamfenomenet. Denna teori utgår ifrån antagandet om viljan att behandlas lika.⁸³

Teorin beskriver hur vi människor sätter vår insats och det vi får i utbyte i relation till andra individers prestationer och belöningar. Om man upplever att ens egen insats och utbyte stämmer överens med andras insats och utbyte upplever man att det är jämlikt. Om denna situation därmed inte upplevs som rättvis, det vill säga om man anser att man får för lite eller för mycket kompensation jämfört med

⁷⁸ DeMatteo et al (1998) s 164

⁷⁹ För en introduktion till de mätmetoder som ibland föreslås, se kap 3.2.1 ”Fördelning av belöningen”.

⁸⁰ DeMatteo et al (1998) s 164

⁸¹ Ibid s 165

⁸² Ibid s 166

⁸³ Jacobsen (1998) s 237

andra, uppstår känsla av orättvisa. Ju större skillnaden upplevs vara, desto större stress kan en individ uppleva. Desto större stress en individ känner desto hårdare kommer denne att arbeta för att utjämna skillnaden och reducera spänningen. Känslan av orättvisa tenderar dock att vara större då man anses underkompenserad än om man anses överkompenserad.⁸⁴

Det finns olika sätt att handla för att reducera orättvisan. Exempel på sådant agerande är att justera insatsen, det vill säga att arbeta mindre om du anser att du får för lite belöning. En annan strategi kan vara att byta ut den grupp man jämför sig med för att få en mer likställd referensgrupp. Konflikter på en arbetsplats kan uppstå då individer väljer att påverka referensgruppens utbyte genom att exempelvis argumentera för en jämnare fördelning.⁸⁵

Andra studier visar att överbetalda individer inte är mer produktiva och tillfredställda än personer som känner sig jämlikt lönesatta. Däremot tycks studier som undersökt effekterna av underbetalda peka i en annan riktning. De individer som anser sig vara orättvist avlönade tenderade att vara mindre produktiva och mindre tillfredställda.⁸⁶

Prestationsbehov

Ett av de behoven som McClelland behandlar är prestationsbehovet, vilket är det behov som vi finner mest relevant för vår studie och även det vi behandlar i empiri och analysavsnittet.

Forskning visar att individer med stort prestationsbehov ofta strävar efter att utföra något riskfyllda samt utmanande uppgifter. Dessa individer undviker förvisso helst allt för riskfyllda situationer men drar sig inte för beräknade risker, så länge dessa inte är allt för stora. De söker sig alltså varken till för lätta eller för svåra uppgifter. Hur pass uthålliga dessa individer är beror på deras framgång och uppgiftens svårighetsgrad. Prestationsbenägna individer är oftast mer uthålliga när de är på väg att misslyckas med en lättare uppgift än en svårare. Utöver detta visar personer med starkt prestationsbehov att de känner att det är viktigt att vara personligt ansvariga för sina egna handlingar, eftersom det endast är då de kan känna sig tillfredsställda med att prestera bättre.⁸⁷

Prestationsbenägna individer vill ofta genomföra uppgifter på ett bättre sätt än tidigare. Ofta innebär det att uppgiften löses på ett nytänkande sätt, mer effektivt eller snabbare. Det innebär att personer med stort prestationsbehov ofta är kreativa och målinriktade individer som inte drar sig för utmaningar eller situationer som kan innebära problem som måste lösas. Inom en grupp, visade det sig att prestationsbenägna individer fokuserade så mycket sin egen insats, att de inte

⁸⁴ Arnold, Cooper och Robertson (1998) s 255

⁸⁵ Jacobsen (1998) s 237

⁸⁶ Schou s 59-60

⁸⁷ McClelland D.C. (1985) s 238- 246

tänkte på resterande gruppmedlemmar och deras prestationsbehov. Att få feedback är viktigt, eftersom det endast är så de kan veta om de presterar väl och om de gör det bättre än andra. Det kan till och med vara viktigare att veta hur pass väl de presterade, än hur pass väl de kom överens med övriga gruppen.⁸⁸

Med hjälp av de egenskaper som individer med starkt prestationsbehov besitter, ska de ha möjlighet att utföra ett gott arbete. Detta eftersom det krävs att man tar ansvar för sina handlingar, lyssnar på feedback och ibland tar beräknade risker. Ett högt prestationsbehov innebär att kreativitet och entreprenörskap gynnas. Detta innebär att prestationsbehovet kan vara en faktor som leder till ekonomisk tillväxt.⁸⁹

Prestationsbehovet är, enligt McClelland, kopplat till individens uppväxt och inläring. Vidare menar McClelland att föräldrar och lärare starkt präglar uppfattningen om vad som upplevs som motiverande. Om du exempelvis vuxit upp i en familj som ställer höga krav, kommer troligtvis skapa ett större prestationsbehov.⁹⁰

Ett annat behov som kan styra individer är, enligt McClelland, behovet av samhörighet. Alla individer har någon form av behov av tillhörighet. De individer som uppvisar starkt behov av samhörighet anser att det är mycket viktigt att bli omtyckta. Inom en organisation strävar individer med starkt samhörighetsbehov efter att bli accepterade och omtyckta av sina medarbetare. Dessa individer tenderar att värna om utvecklingen och bevarandet av sociala relationer på en arbetsplats. De föredrar alltså att de anställda ska vara vänner och inte bara medarbetare. Individer med starkt behov av samhörighet vill, i största möjliga mån, undvika konflikter samt konkurrenssituationer.⁹¹

Enligt DeMatteo et al tenderar individer som har ett starkt prestationsbehov att söka sig till arbetsplatser som erbjuder individuella belöningsystem. Studier har också visat på ett samband mellan starkt prestationsbehov och motvilja till samarbete. I team där många av medlemmarna är starkt tävlingsinriktade är det mindre troligt att teammedlemmarna delar med sig av information och hjälper varandra. DeMatteo et al drar därför slutsatsen att teambaserade belöningsystem är mindre effektiva i en miljö där de anställda har ett starkt prestationsbehov och är tävlingsinriktade.⁹²

⁸⁸ McClelland D.C. (1985) s 247- 249

⁸⁹ McClelland D.C, (1985) s 251- 254

⁹⁰ Ibid s 260, 350-367, 413-417

⁹¹ Ibid s 346 ff

⁹² DeMatteo et al (1998) s 166

4 Empiri och analys

I denna del av uppsatsen analyserar vi, utifrån den teoretiska referensram vi valt, den empiri som insamlats. Empirin består av intervjuer med personer i chefsposition samt anställda inom SEB. Utöver detta ges även en introduktion till vårt fallföretag utifrån information från SEBs hemsida samt den personalchef inom Human Resource avdelningen på SEB som vi intervjuat. För att underlätta för läsaren har vi valt att referera till vår tidigare presenterade teori i återkopplingarna. På så sätt hoppas vi att läsaren på ett enkelt sätt ska kunna se sambanden mellan empiri och teori.

4.1 SEB

År 1972 bildades Skandinaviska Enskilda banken (SEB), genom en sammanslagning av Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken. SEB har sedan dess vuxit till en ledande nordeuropeisk finansiell koncern som konkurrerar med de stora internationella bankerna. SEB har idag en stark ställning bland företagskunder och fungerar som finansiell partner för företag, institutioner och privata kunder. SEB är i nuläget ledande inom områdena för sparande, livförsäkringar, kortsektorn samt som finansiell partner för företag.⁹³

SEBs affärsidé är att tillhandahålla finansiella råd samt hantera finansiella risker och transaktioner för företag och privatpersoner och se till att aktieägarna får konkurrenskraftig avkastning.⁹⁴ Med hjälp av motiverade medarbetare, ska SEB kunna nå sitt mål att vara en ledande nordeuropeisk bank, baserad på långsiktiga kundrelationer, kompetens och e-teknologi.⁹⁵

För SEB är det viktigt att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för de anställda. Ansvaret vilar på SEBs grundläggande värderingar (engagemang, kontinuitet, ömsesidig respekt och professionalism), vilka företagets kultur vilar på. Medarbetarnas motivation samt tillfredsställelse med ledarskapet inom företaget mäts regelbundet.⁹⁶

Maria, för närvarande personalchef på Human Resource avdelningen på SEB, förklarar att det förekommer olika typer av belöningssystem inom SEB och att alla anställda inom banken berörs av dessa. Inom bankbranschen är framför allt

⁹³ www.seb.se (10 maj 2005)

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Ibid

monetära belöningar nödvändiga. Det är, enligt Maria, svårt för banken att klara sig utan dessa, då de lockar till sig anställda och får dem att arbeta kvar. Dessutom är det av tradition svårt att ändra på. Hon menar att förmåner och bonus tas för givet och att det skulle möta stor kritik om dessa avskaffades.⁹⁷ Inom SEB används både individuella och kollektiva belöningar beroende på avdelning och arbetssätt. Vissa avdelningar finner arbetsuppgifterna motiverande i sig, medan det på andra avdelningar är svårare att motivera eftersom arbetsuppgifterna är mer enformiga. Maria har själv arbetat som chef för denna typ av avdelning inom SEB och anser att det då är viktigare med kollektiv belöning, än individuell. Nackdelen är dock att vissa kan åka snålskjuts.

Maria är överlag tveksam till om finansiella belöningar verkligen fungerar som motivationskälla. Det kan även skapa avundsjuka och missnöje om man inte får lika mycket eller mer än tidigare. För övrigt menar Maria att de finansiella belöningarna endast kortsiktigt motiverar de anställda och att de inte är de faktorer som är mest motiverande. Maria anser att dessa frågor inte prioriteras i första hand, då bankbranschen är fast i en fälla när det gäller finansiell belöning. Därför är det viktigt att arbeta mer med icke-finansiella faktorer, tycker Maria, vilka på SEB handlar om att utbildas, utvecklas och att få feedback. Det är även viktigt att den anställda känner sig delaktiga och kan påverka sin arbetssituation. Utöver detta är det viktigt att utse en ledare med rätt kompetens och attityd, samt förmåga att motivera sin personal.

Maria berättar att man på SEB undersöker hur de anställda ser på olika motivationsfaktorer, genom olika medarbetarundersökningar, för att få upp tankegångar kring vad som kan förbättras. Oftast är det tillfälligt och man återgår sedan till det ursprungliga arbetssättet. De avdelningarna med högst motivationsnivå har inte alltid de högsta lönerna eller den högsta bonusen, vilket indikerar att roliga arbetsuppgifter och trivsel är den största motivationskällan. Dessutom är det viktigt att arbeta för att få de anställda delaktiga och vara med att utforma mål, då detta ökar motivationen. Det spelar inte någon roll hur bra ett belöningsystem är utformat, om inte allt runtomkring fungerar, blir de anställda inte motiverade.

Det blir allt vanligare att arbeta i team inom SEB, berättar Maria. ”Team är här för att stanna” och Maria ser en stor fördel med detta arbetssätt. Positiva effekter av teamarbete är, enligt Maria, att det skapar en bra stämning och att man uppmuntrar varandra. Arbetsbördan kan dessutom delas upp mellan varandra, dessutom skapas lojalitet inom teamen, vilket på kort sikt kan resultera i positiv konkurrens mellan andra team inom SEB.

Maria är alltså positivt inställd till teamarbete men ifrågasätter de finansiella belöningarnas möjligheter att fungera motiverande. Hur de chefer och anställda vi intervjuat ser på dessa och många andra frågor får ni läsa i resterande delen av

detta empirikapitel. Närmast följer dock en kort presentation av de undersökta avdelningarna.

4.2 Presentation av de olika avdelningarna

Nedan presenteras de tre avdelningar vi valt att undersöka.

4.2.1 Säljaravdelningen

SEB Finans är ett dotterbolag till SEB. Vid Säljaravdelningen vid SEB Finans region öst hanteras de produkter som vanligen kallas leasing- eller finansbolagsprodukter. Man arbetar även med fakturabelåning. Säljaravdelningens främsta uppgift är att sälja dessa produkter till företag och privatpersoner. Cirka nittio procent av verksamheten består av försäljning till företag medan fem procent består av försäljning till privatpersoner. På företagssidan sker försäljning till såväl stora företag, som exempelvis Volvo och Ericsson, som till småföretag.

Vid denna avdelning tillämpas ett belöningsystem där nittio procent av belöningen är individbaserad och tio procent är gruppbaserad.

Vid Säljaravdelningen har vi intervjuat avdelningens chef **Carl-Fredrik**, samt två av hans anställda vid namn **Petter** och **Konrad**.

4.2.2 Kreditbordet

Kreditbordet tar dagligen emot hundratals kreditförfrågningar avseende främst bil- och båtcrediter från sina leverantörer, vilka framför allt utgörs av bilåterförsäljare samt bankkontor runtom i landet. Den primära uppgiften för Kreditbordets anställda är att ta emot inkommande samtal, men avdelningen har samtidigt en säljande funktion genom att de anställda vid Kreditbordet måste kunna hantera de inkommande ärendena på ett så snabbt och smidigt sätt att leverantörerna i fortsättningen väljer att använda sig av just SEB.

Vid denna avdelning tillämpas ett belöningsystem som är hundra procent teambaserat.

Vid Kreditbordet har vi intervjuat avdelningens chef **Kajsa**, samt två av hennes anställda vid namn **Tove** och **Judith**.

4.2.3 Utlandsbetalningar

Sebastian är gruppchef för en avdelning som verkar inom MB Operations och i huvudsak arbetar med utlandsbetalningar för Merchant Bankens största företagskunder. Själva grunden är att handlägga ankommande utlandsbetalningar.

Den del av de anställdas belöning som är unik för teamet vid Utlandsbetalning är hundra procent individbaserad.

Vid Utlandsbetalningar har vi intervjuat gruppchefen **Sebastian**, samt två av hans anställda vid namn **Anita** och **Oscar**.

4.3 Respondenterna om team

4.3.1 Hur arbetar avdelningarna i team?

Samtliga tre undersökta avdelningar har valt att arbeta i team. Dessa team är dock inte uppbyggda på samma sätt.

Säljaravdelningen

Vid Carl-Fredriks avdelning på Säljaravdelningen arbetar tolv personer. Ingen av dessa tolv arbetar ensamma, utan har gått ihop i team om två eller tre personer. Carl-Fredrik har inte satt samman teamen utan valet är fritt att arbeta på detta sätt. Det har blivit alltmer populärt på denna avdelning att arbeta i team och Carl-Fredrik tror att den främsta anledningen till detta är att de anställda känner att de har någon att luta sig mot, någon som de litar på. Teammedlemmarna backar upp varandra och delar vardagen på ett annat sätt, berättar Carl-Fredrik.

Inom den tolv personer stora gruppen engagerar sig de anställda vanligen inte i sina kollegors respektive uppgifter. Dock, när det gäller att fatta specifika beslut och genomföra en affär av större dignitet samarbetar de anställda som ett team för att lösa uppgiften.

En av säljarna på avdelningen, Konrad, håller i stort med i Carl-Fredriks resonemang och ser främst fördelar med att arbeta i team. Tidigare arbetade man uteslutande individuellt, vilket betydde att man var tvungen att klara av allt själv. Teamarbetet medför, enligt Konrad, att de anställda kan täcka upp för varandra om någon har en svårlöst affär. Han har inte stött på någon free rider-effekt, utan anser i stället att alla arbetar så hårt de kan. Konrad menar att en situation där en teammedlem ger allt medan hans kollega tar det lugnt vore helt otänkbar eftersom teammedarbetarna till viss del är beroende av vad deras kollegor presterar, då de har en gemensam budget.

Även Petter uppskattar möjligheten att en kollega kan rycka in vid behov. Han ser dock teamarbetet snarare som en social företeelse än en nödvändig organisationsstruktur för att lösa de arbetsuppgifter avdelningen tilldelas. Petter menar att det fungerade lika bra tidigare, då säljarna arbetade helt individuellt.

Kreditbordet

Vid Kreditbordet arbetar tolv personer varav åtta personer arbetar i Alvik utanför Stockholm och fyra personer i Göteborg. Dessa tolv samarbetar, har samma telefonslingor och ser alla inkommande samtal oberoende av var de sitter. De anställda har dock olika inriktning på sina arbetsuppgifter. Några fokuserar på bilhandlarna, några på bankkontoren och slutligen fokuserar några på vad chefen vid Kreditbordet kallar lite mer "udda" affärer.

Vid Kreditbordet finns inte samma valfrihet att välja, som vid Säljaravdelningen, huruvida man vill arbeta i team eller ej. Kajsa anser att alla anställda vid Kreditbordet arbetar tillsammans som ett team. Här är såväl arbetsuppgifterna som de anställda mer ömsesidigt beroende av varandra än på Carl-Fredriks avdelning. Detta har att göra med valet av ett uteslutande kollektivt belöningsystem. Eftersom alla tolv personerna har en teambelöning, grundad på antalet genomförda affärer samt antalet emottagna samtal, blir Kreditbordets medarbetare beroende av sina kollegors prestationer. Om en anställd inte svarar på ett inkommande samtal, går även de andra miste om belöningen.

Såväl Judith som Tove är nöjda med att arbeta i team. De menar att de, trots att de sitter på olika orter, har daglig kontakt med varandra, vilket är en grundsten för att teamet ska fungera effektivt. Judith anser att sammanhållningen är mycket starkare idag jämfört med tidigare, då fördelningen av de inkommande samtalen var orättvis. Detta skapade viss konflikt mellan de två kontoren eftersom Stockholm fick ta emot fler samtal. Den goda stämningen inom teamet beror till stor del på Kajsas vilja att låta teammedarbetarna vara med och bestämma hur arbetet ska utföras, påpekar Judith.

Judith och Tove håller med om att teammedarbetarna är beroende av hela teamets prestation. Visserligen är de anställda inte direkt beroende av kollegorna för att utföra de vardagliga arbetsuppgifterna, men det uppkommer ett ömsesidigt beroende genom att avdelningen bedöms och belönas som en helhet. Det är alltså teamets samlade resultat snarare än individernas resultat som återspeglas i de belöningar som betalas ut.

Utlandsbetalningar

Vid Utlandsbetalningar arbetar man i ett team om tio personer, vilka alla sitter samlade i Stockholm. Arbetsuppgifterna är indelade i tre olika arbetsområden. Sebastian menar att de anställda hela tiden arbetar som ett team och backar upp varandra. Detta är möjligt eftersom de flesta i teamet kan sina kollegors respektive

arbetsuppgifter. Teammedarbetarna är starkt ömsesidigt beroende av varandra, genom att en enskild anställd aldrig själv kan godkänna en betalning eftersom en kollega alltid måste registrera betalningen innan den godkänns.

Anita och Oscar håller till fullo med om Sebastians beskrivning av verksamheten och poängterar även de att teammedlemmarna ständigt är beroende av sina kollegors arbetsinsatser.

Återkoppling

DeMatteo et al poängterar att teamen inte får vara för stora då detta kan leda till svårigheter för teammedlemmarna att urskilja en koppling mellan deras prestationer och den belöning som mottas. Därför menar de att ett teambaserat belöningsystem fungerar som mest effektivt i mindre team. Då DeMatteo et al ej definierar några storleksramar är det svårt att uttala sig om huruvida våra undersökta teams storlek enligt författarnas resonemang kan betraktas som optimala för teambaserade belöningar. Möjligen kan teamen vid Kreditbordet och Utlandsbetalningar anses vara väl stora, utifrån de storleksrekommendationer som presenteras i Lind och Skärvad. I så fall skulle valet av ett teambaserat belöningsystem vid Kreditbordet kunna ifrågasättas. Dock har ingen av respondenterna antytt att så skulle vara fallet, vilket medför att vi inte kan fastslå huruvida den aktuella storleken på de undersökta teamen är att beakta som optimal. Samtidigt är storleken på Carl-Fredriks team så liten att de, enligt exempelvis ovanstående storleksrekommendation, ej kan anses utgöra team. Våra respondenter ger alltså inget stöd för påståendet att teambaserade belöningsystem fungerar mest effektivt i mindre team.

DeMatteo et al menar som bekant att då ett teams medlemmars arbetsuppgifter i hög grad är ömsesidigt beroende av varandra, kan det vara svårt att urskilja vem i teamet som har presterat vad. I en sådan situation anses det därför vara lämpligt att införa ett teambaserat belöningsystem. Samtliga respondenter med undantag för Petter gav uttryck för att teammedlemmarna i deras respektive team är i ett starkt beroendeförhållande till varandra. Anledningen till uppkomsten av ett sådant beroendeförhållande varierar dock.

Vid Kreditbordet tycks det ömsesidiga beroendet framför allt vara en effekt av valet av belöningsystem. Möjligheten för de anställda att utföra sina arbetsuppgifter är i sig inte direkt beroende av att samtliga teammedarbetare presterar, utan behovet ligger i stället i valet av belöningsystem. Eftersom teammedlemmarna belönas kollektivt blir individerna i teamet lidande om någon av kollegorna inte högpresterar. Ungefär samma resonemang tycks gälla för den bild Konrad ger av teamarbete vid Säljaravdelningen. De vardagliga arbetsuppgifterna kan ofta lösas individuellt men eftersom de två kollegor som arbetar ihop i team ska uppnå en gemensam budget uppstår ändå ett beroendeförhållande.

Vid Utlandsbetalningar är beroendeförhållandet det omvända. Där är i stället medarbetarnas arbetsuppgifter så tätt knutna till varandra att de olika teammedlemmarna inte klarar av att utföra dessa arbetsuppgifter om inte deras kollegor presterar. Något beroendeförhållande knutet till valet av belöningsystem är dock svårt att se.

Då Sebastians medarbetares arbetsuppgifter är så starkt beroende av vad andra i teamet presterar skulle det, enligt DeMatteo et al:s resonemang, kunna vara lämpligt att införa ett teambaserat belöningsystem där belöningen delas jämnt bland de anställda. Detta för att det kan vara svårt att urskilja vem i teamet som har utfört vad. Så har dock inte gjorts vid Utlandsbetalningar och vi kan därför, utifrån vår teoretiska referensram, ifrågasätta valet av belöningsystem vid denna avdelning. Beroende mellan arbetsuppgifterna finns, som nyligen nämnts, även vid Säljaravdelningen och Kreditbordet.

Vi kan dock ifrågasätta huruvida ett ömsesidigt beroende baserat på valet av belöningsystem kan likställas med ett beroendeförhållande baserat på en tät interaktion mellan teammedarbetarnas arbetsuppgifter. Vi tror inte att DeMatteo et al i sin modell syftade på denna typ av ömsesidigt beroende vilket medför att vi utifrån vår valda teori ej kan ta ställning till huruvida valet av belöningsystem vid dessa två avdelningar är lämpligt eller ej. Möjligen kan det dock vara så att de relativt självständiga arbetsuppgifterna vid Säljaravdelningen och Kreditbordet i stället leder till att individuella belöningar kan vara att föredra vid dessa avdelningar.

4.3.2 Konkurrenssituation gentemot andra team

Ingen av våra respondenter anser att deras team i någon högre utsträckning konkurrerar med andra team. Vid såväl Kreditbordet som Utlandsbetalningar anser man att avdelningens arbetsuppgifter är unika inom företaget, vilket medför att någon konkurrenssituation inte uppstår. Konrad, vid Säljaravdelningen, är den enda respondenten som antyder att viss konkurrens kan förekomma. Han menar att småteamen på hans avdelning till viss del tävlar mot varandra genom att alla vill vara bäst budgetindexmässigt. Konrad påpekar att detta i realiteten dock innebär att teamen tävlar mot den förutbestämda budgeten snarare än mot sina kollegor.

Återkoppling

Ingen av respondenterna anser att deras team i någon högre utsträckning konkurrerar med varandra. Vid såväl Kreditbordet som Utlandsbetalningar är arbetsuppgifterna unika inom företaget, vilket medför att någon konkurrenssituation inte uppstår. Konrad antyder dock att konkurrens kan förekomma mellan småteamen inom Säljaravdelningen på SEB Finans, genom att teamen tävlar gentemot en budgetindex snarare än mot sina kollegor, för att vara

bäst. DeMatteo et al menar att ett teambaserat belöningsystem är som mest effektivt då olika team är oberoende av varandra. Detta eftersom teambaserade belöningar som syftar till att stärka teamets samhörighet ofta leder till konkurrens mellan olika team. Utifrån detta resonemang skulle kunna hävdas att ett teambaserat belöningsystem skulle ha möjlighet att fungera väl vid framför allt Kreditbordet och Utlandsbetalningar, då teamen vid dessa avdelningar ej är i något direkt beroendeförhållande till något annat team. Även om småteamen vid Säljaravdelningen inte har något starkt beroendeförhållande till varandra, har respondenterna antytt att viss konkurrens mellan dessa team ibland uppkommer. Då konkurrens kan uppkomma skulle ett teambaserat belöningsystem, enligt DeMatteo et als resonemang, kunna ifrågasättas vid denna avdelning. En sådan uppfattning delas också av framför allt Carl-Fredrik och Konrad vid Säljaravdelningen, som menar att gruppbelöningar inte uppskattas i samma utsträckning som de individbaserade belöningarna.

4.3.3 Teamsammansättning och individkaraktäristiska

Samtliga chefer anser att de eftersträvar en viss heterogenitet vid sammansättningen av team. Samtidigt poängteras att vissa karaktärsdrag är nödvändiga för att de anställda ska lyckas utföra sina arbetsuppgifter och trivas på arbetsplatsen.

Säljaravdelningen

När vi intervjuar Carl-Fredrik har han nyligen arbetat med nyrekrytering av en anställd. Därför har han funderat mycket på vad resultatet av personlighetstester av hans nuvarande anställda skulle bli. Han tror att resultaten skulle bli mycket skiftande eftersom de anställda har olika personligheter. Dock återfinns vissa karaktärsdrag hos alla, exempelvis den grundläggande drivkraften i form av oräddhet och framåtanda samt ansvarskänsla för sina arbetsuppgifter. Denna drivkraft kan enligt Carl-Fredrik visa sig på olika sätt. Vissa driver på med hjälp av en stor portion social kompetens. Andra genom sitt arbetssätt, vilket gör att de genom stark disciplin lyckas göra saker och ting på rätt sätt.

Carl-Fredrik säger sig vilja anställa ”mångkonstnärer” samtidigt som de bör besitta spetskompetenser. Enligt Carl-Fredrik bör man ha en bakgrund i företagsekonomi och kreditgivning för att arbeta inom avdelningen.

Samtidigt som Carl-Fredrik betonar att han eftersöker heterogenitet i teamet för att motverka ensidighet, konstaterar han att teamet idag enbart utgörs av män. Med bara män skapas en speciell stämning som Carl-Fredrik inte tror är hållbar i längden, eftersom risken är att man inte utvecklas. Carl-Fredrik önskar därför fler kvinnliga teammedlemmar.

Konrad håller med Carl-Fredrik om att personalen på Säljaravdelningen har tämligen olika personligheter, men menar att man troligen inte blir särskilt långvarig på avdelningen om man inte uppskattar att mätas och tävla. Eftersom alla på avdelningen har ett stort mått av eget driv ser han gruppen som mer homogen än heterogen.

Petter tycks däremot inte anse att gruppsammansättningen är särskilt homogen. Visserligen konstaterar han att de flesta har ungefär samma akademiska bakgrund men betonar samtidigt att alla har sin personliga stil. Några är tävlingsinriktade, andra är det inte. Vissa är individualister, andra är det inte. Däremot anser han att alla teammedlemmarna har lika hög ambitionsnivå.

Kreditbordet

Liksom Carl-Fredrik anser sig Kajsa eftersträva heterogenitet bland de anställda. Teamet består av medlemmar av olika kön och i olika åldrar. Kajsa anser att det krävs att alla är angelägna, självgående och tycker att arbetsuppgifterna är roliga. Hon anser även att tävlingsinstinkt är nödvändigt eftersom arbetet handlar om att jaga samtal och affärer. På så sätt är teammedlemmarna lika, enligt Kajsa. På frågan om det inte finns ett motsatsförhållande mellan den tävlingsinriktade individen och användandet av ett kollektivt belöningsystem blir Kajsa lite osäker. Det skulle kunna finnas ett sådant motsatsförhållande, säger hon, men poängterar att det finns olika grader av tävlingsinstinkt. Om personalen vid Kreditbordet vore ännu mer tävlingsinriktade skulle de kanske söka sig till att bli individuella säljare i stället, menar hon.

Ett ofta uppmärksammat problem med teambaserade belöningar är risken för free riding. Kajsa har stundtals märkt av detta problem och menar att man då måste ha en öppen dialog. Därefter kan gruppkänslan enligt Kajsa stärkas så att man får en hög trivsel i gruppen genom att alla verkligen bidrar. De senaste åren har Kreditbordet lyckats få en bättre gruppdynamik och en högre ”nöjdhetsfaktor” i gruppen, berättar Kajsa.

Både Judith och Tove anser att teammedlemmarna är ganska olika varandra, samtidigt som de fungerar väldigt bra tillsammans. Inom gruppen finns klara ålderskillnader, erfarenheter och bakgrunder. Några direkta akademiska krav finns inte, endast en av de tolv anställda har akademisk examen. Judith menar att det som är gemensamt för alla vid Kreditbordet är att alla är sociala. Tove uttrycker att de flesta har viljan att prestera och tävla. Tove menar vidare att det krävs att alla är tävlingsinriktade för att avdelningen ska kunna nå de uppsatta målen och därigenom skapa finansiella belöningar.

Ambitionsnivån bland teammedlemmarna tycks inte vara helt jämn. Både Judith och Tove menar att ambitionsnivån skiljer sig åt mellan de anställda. Alla teammedarbetare engagerar sig inte lika mycket i sina arbetsuppgifter. För vissa är det viktigt att nå upp till målen och därigenom få provision. För andra är det inte

lika viktigt, menar Judith. Såväl Tove som Judith har märkt av problem med free riding. Tove menar att det alltid finns vissa som springer väldigt fort medan andra bara hänger på. Om man själv tillhör de som verkligen ger allt och ställer upp maximalt kan det kännas att det vore rätt att få en individuell belöning också, förklarar hon.

Utlandsbetalningar

När Sebastian blev gruppchef vid Utlandsbetalningar kände han att han ville satsa på olika typer av individer, såväl olika åldrar som kön och personligheter. Då bestod gruppen endast av kvinnor. Idag anser han att teamet är heterogent. Kön fördelningen är precis jämn och de anställda har olika bakgrunder. Hälften av teammedlemmarna har akademisk examen. I och med denna ojämna akademiska bakgrund anser Sebastian att viss risk finns med tanke på framtida ambitioner. Han tycker dock att teamet överlag fungerar mycket bra.

Sebastian förankrar sina uttalanden om sin avdelning som ett välfungerande team i de motivationsundersökningar som SEB årligen utför. Han menar att teamet, sedan han tog över, rört sig i rätt riktning, vilket resulterat i högre siffror i motivationsundersökningen än SEBs snitt.

Till skillnad från Carl-Fredrik och Kajsa betonar inte Sebastian tävlingsinstinkt som en viktig personlig egenskap hos de anställda utan säger att man måste inse att tävling inte är allt här i livet. I stället anser han att det viktigaste är att de anställda har kul när de presterar. Sebastian tror att resultatorientering och att ha kul på arbetet hänger samman, något han får medhåll av från Anita. Även Oscar betonar att teamet är heterogent sammansatt och menar att det inte skulle fungera att ha medlemmar som är tävlingsinriktade inom denna typ av arbete.

Återkoppling

Vid Säljaravdelningen tycks inte Carl-Fredriks farhågor om att gruppmedlemmarna är väl lika varandra ses som något större problem för de två anställda vi intervjuat. Konrad håller med Carl-Fredrik om att de anställda är relativt lika varandra men anser snarast att det är nödvändigt att alla har en utpräglad tävlingsinstinkt. Annars är det svårt att lyckas med arbetsuppgifterna. Petter ser gruppen som mer heterogen än vad Carl-Fredrik och Konrad gör men konstaterar samtidigt att samtliga anställda har en relativt jämn ambitionsnivå och att individernas förmågor inte markant skiljer sig från varandra.

Det tycks framför allt vara vid Kreditbordet som de anställda upplever att ambitionsnivån och förmågorna skiljer sig åt mellan individerna i teamet. Såväl Kajsa som de två anställda vi intervjuat nämner de problem med free-riding som detta gett upphov till.

Vid Utlandsbetalningar betonar Sebastian att teamet är heterogent och får i stort medhåll från Oscar och Anita från samma avdelning.

DeMatteo et al tycks anse att en teamsammansättning där medlemmarna uppvisar stora skillnader vad det gäller prestation och förmågor, inte är att föredra. De menar därför att risken för att teammedlemmarna ska anse att de teambaserade belöningarna är orättvisa är störst i team som är heterogena vad det gäller individernas förmågor. Om vi applicerar detta resonemang på vårt ovan beskrivna empiriska material, skulle en tolkning kunna vara att ett teambaserat belöningsystem torde ha möjlighet att mottas positivt av mottagarna vid Säljaravdelningen och Utlandsbetalningar, då teammedlemmarna vid dessa avdelningar inte visar på några större skillnader vad gäller individernas förmågor. Eftersom ambitionsnivån och de anställdas förmågor tycks skilja sig åt inom teamet vid Kreditbordet skulle därmed valet av att där använda sig av ett uteslutande teambaserat belöningsystem kunna ifrågasättas. Även jämviktsteorin tycks stödja denna analys. Orättvisa kan som nämnts leda till att man arbetar mindre för att kompensera känslan av att bli orättvist behandlad. Det kan alltså skapas känsla av orättvisa då en anställd upplever att dennes förmågor är högre än någon annan teammedlems förmågor. Även utifrån detta resonemang torde man alltså kunna dra slutsatsen att teambaserade belöningar är mer lämpade för team som är homogena vad gäller teammedlemmarnas förmågor. Detta eftersom känsla av orättvisa över belöningens jämna fördelning troligen inte uppkommer i hög utsträckning i grupper där alla individer bidrar ungefär lika mycket till teamets samlade resultat.

Sammanfattningsvis skulle alltså denna tolkning, utifrån vårt teoretiska ramverk, kunna innebära att valet av belöningsystem vid samtliga tre undersökta avdelningar skulle kunna ifrågasättas. Den avdelning som är mest heterogen vad gäller teammedlemmarnas förmågor (Kreditbordet) är den enda avdelning som valt att enbart använda sig av teambaserade belöningar. Vid de, till teammedarbetarnas förmågor sett, mer homogena avdelningarna används endast teambaserade belöningar i liten utsträckning (Säljaravdelningen) eller inte alls (Utlandsbetalningar). Viktigt att påpeka är dock att valet av belöningsystem inte ifrågasätts på samma sätt av våra respondenter som av teorin. Detta diskuteras mer utförligt i kapitel 4.4.1.

Även DeMatteo et al's resonemang kring prestationsbehov och tävlingsinstinkt skulle, applicerat på våra respondenters svar, kunna visa på att valet av belöningsystem vid vissa av avdelningarna kan ifrågasättas. DeMatteo et al menar som bekant att teambaserade belöningsystem är mindre effektiva i en miljö där de anställda har ett stort prestationsbehov och är tävlingsinriktade. En intressant poäng är att såväl Carl-Fredrik, Säljaravdelningen, som Kajsa, Kreditbordet, anser sig eftersträva heterogenitet samtidigt som de har tydliga önskemål om vilka personliga egenskaper deras anställda bör besitta. Starkt personligt driv, tävlingsinstinkt och social kompetens lyfts fram som gemensamma karaktäristika för de anställda. Just betoningen på behovet av att ha

en tävlingsinriktad personal skulle enligt vår valda teori kunna tyda på att ett teambaserat belöningsystem riskerar att mottas negativt av mottagarna. Kajsa är medveten om den eventuella motsättningen mellan teamet, som består av tävlingsinriktade individer, och valet av ett teambaserat belöningsystem. Hon menar dock att valet av ett teambaserat belöningsystem är korrekt så länge hennes medarbetare inte blir ännu mer tävlingsinriktade.

Sebastian å andra sidan utnämner inte tävlingsinstinkt som en nödvändig personlig egenskap hos de anställda. Eventuellt skulle därför ett teambaserat belöningsystem ha möjlighet att fungera väl vid Utlandsbetalningar.

Även utifrån McClellands resonemang kring individer med starkt prestations- eller samhörighetsbehov tycks en liknande slutsats, som den ovan nämnda, kunna dras. Såväl Carl-Fredrik som Kajsa nämner drivkraft i form av framåtanda, ansvarskänsla och oräddhet som exempel på karaktärsdrag som återfinns hos de anställda. På den beskrivningen låter det, utifrån McClellands teori, som att individerna präglas av behovet av prestation snarare än samhörighet. Därmed skulle valet av ett teambaserat belöningsystem vid Kreditbordet kunna ifrågasättas.

På Sebastian avdelning eftersöks inte individer med starkt prestationsbehov eller tävlingsinstinkt på samma sätt som på de andra avdelningarna. Sebastian anser att man måste inse att tävling inte är allt och att det viktigaste är att man har roligt när man presterar. Därmed kan det innebära att man vid denna avdelning eftersöker individer som enligt McClelland styrs av behov av samhörighet. Det skulle innebära individer med starkt behov av samhörighet som önskar värna om relationer och undvika konflikter. Detta skulle då kunna tyda på att individer med starkt samhörighetsbehov har bra samarbetsförmåga. Därmed skulle möjligen ett teambaserat belöningsystem kunna fungera väl vid Utlandsbetalningar. Återigen måste dock poängteras att teorins och våra respondenters syn på valet av belöningsystem skiljer sig åt. I nästkommande kapitel kan ni läsa att ett teambaserat belöningsystem inte efterfrågas av de anställda vid denna avdelning.

4.4 Respondenterna om belöningsystem

4.4.1 Utformningen av belöningsystemet

Belöningsystemen vid de tre avdelningarna skiljer sig markant åt från varandra. Även mottagarnas åsikter om belöningsystemets utformning skiljer sig åt.

Säljaravdelningen

Vid Säljaravdelningen används ett belöningsystem med en teamavlönad del men där fokus ligger på individuella belöningar. Man använder alltså en hybrid mellan ett teambaserat och ett individbaserat belöningsystem. Cirka tio procent av den

sammanlagda belöningen är teambaserad, medan resterande nittio procent är individbaserad. Enligt Carl-Fredrik finns teambelöningen av två skäl. För det första anser Carl-Fredrik att den fungerar som en morot för att få de anställda att kämpa för att gruppen som helhet i slutändan ska nå och överskrida de uppsatta målen. För det andra fungerar gruppbelöningen som en sammansvetsande faktor, eftersom gruppens resultat även har betydelse för individens belöning.

Belöningarna är till för att få de anställda att prestera maximalt, menar Carl-Fredrik. Först och främst måste de uppnå de uppsatta målen. När dessa överträffas utbetalas belöningar. Alla har en fast grundlön som är relativt låg eftersom det förväntas att alla överträffar målen på något sätt. Carl-Fredrik är nöjd när regionen som helhet presterar hundra procent eller mer. Detta kan i teorin innebära att hälften av medarbetarna presterar tvåhundra procent medan den andra halvan nollpresterar. I praktiken berörs dock inte en individ som nollpresterar av de kollektiva belöningarna, eftersom man måste "kvala in" för att få ta del även av den kollektiva belöningen.

Carl-Fredrik anser att han har en god känsla för vad hans anställda tycker om belöningssystemet. Han tror att om de anställda skulle få välja, skulle majoriteten hellre lägga de tio extra procenten på toppen av de individanpassade belöningarna, det vill säga att de föredrar individuella belöningar framför kollektiva. Carl-Fredrik tror att gruppbelöningarna bör finnas kvar för att de anställda ska vara angelägna om hur gruppen som helhet presterar, men är medveten om motsättningen i resonemanget med att behålla gruppbelöningen då de anställda föredrar de individuella belöningarna.

Carl-Fredrik är väl medveten om att individuella belöningssystem kan vara problematiska då de anställda arbetar i team. Detta är enligt Carl-Fredrik ett chefsdilemma. Han säger att problemet inte är så stort när det går bra för alla, utan att det är när det dåligt som en anställd klagar och skyller på en annan teammedlem. Mycket hänger på den som leder gruppen. Det gäller enligt Carl-Fredrik att vara med mycket i verksamheten så att man tydligt ser de här eventuella problemen.

Valet att fokusera på individuella belöningar har i vissa fall skapat konkurrens inom teamen. Carl-Fredrik har varit med om att man inte vill hjälpas åt om man är ovänner i gruppen. Man måste, som Carl-Fredrik säger, vara så pass socialt kompetenta att man kan hantera sina lagkamrater i gruppen. Annars slösas energi bort på onödiga konflikter.

Konrad tillhör de medarbetare som inte uppskattar gruppbelöningen och kan inte förstå vad gruppen ska uppnå med en sådan belöning. Konrad tror att det team eller den individ som har en svacka riskerar att bli väldigt stressad på grund av att en del av belöningen baseras på vad gruppen som helhet presterar. Han anser därför inte att gruppbelöningen skapar en starkare sammanhållning i gruppen. Sammanhållningen var bra redan innan gruppbelöningen kom in i bilden tycker

Konrad och säger att skillnaden idag bara är att tio procent av den rörliga delen av lönen kan man inte själv påverka. Beslutet om en teambaserad belöning tror Konrad fattats centralt och han menar att det är många anställda som skulle uppskatta om det återigen blev helt och hållet individbaserat. Trots sitt missnöje med gruppbelöningen anser han att det finns en tydlig koppling mellan hans prestationer och den individuella belöning han får.

Till skillnad från Konrad är Petter nöjd med dagens belöningssystem. Han tycker att nivån på gruppbelöningen är lagom och tillhör inte de som önskar gå tillbaka till ett hundraprocentigt individbaserat belöningssystem. Liksom Konrad anser han att kopplingen mellan prestation och belöning är stark.

Kreditbordet

Som nämnts tidigare, bygger dagens belöningssystem vid Kreditbordet enbart på kollektiva belöningar. Grundlönen är givetvis individanpassad men provisionen som utdelas är teambaserad. Belöningen bygger enligt Kajsa på att alla hjälps åt om det behövs, oavsett vilket huvudansvar man har. För Kajsa känns valet av teambaserad belöning självklart. Strukturen på hur kunderna vill göra affärer kräver att Kreditbordet har en hög tillgänglighet. Detta gör att det underlättar att man har en grupp individer som hjälps åt. Om exempelvis varje kund bara skulle ha en person att ringa skulle Kreditbordet, enligt Kajsa, bli sårbara vid sjukdomar, semestrar och dylikt. Kajsa förklarar att man för att minska sårbarheten och för att ha nöjda kunder måste ha det här gruppansvaret för telefonerna.

En annan tanke med ett kollektivt belöningssystem är att det inte riskerar att generera lika mycket konflikter som ett individanpassat belöningssystem skulle kunna göra. Kajsa tror inte att det skulle gagna gruppen att sätta upp individuella tävlingar sinsemellan om vem som gör mest affärer, då hon tror att det skulle leda till att den enskilda individen inte skulle må så bra. Dels den som av olika skäl inte har lika många telefonsamtal men också för att man kanske skulle pressa sig mer än vad som är nyttigt. Detta är något Kajsa vill undvika eftersom det tidigare funnits viss tendens till utbrändhet hos vissa medarbetare.

Som nämnts tidigare är Tove inte helt nöjd med dagens belöningssystem, då det i vissa fall skapat free riding. Samtidigt medger hon att det skulle vara mycket svårt att förändra dagens belöningssystem vid Kreditbordet. Hon är rädd att ett individanpassat belöningssystem skulle riskera att skapa osämja och konkurrens inom teamet som i värsta fall skulle kunna leda till att man inte vill hjälpas åt. Tove är alltså skeptisk till att kraftigt förändra dagens belöningssystem men menar samtidigt att det kanske skulle kunna vara någon eller några som kunde få en liten extra bonus, samtidigt som den kollektiva belöningen bibehålls.

Inte heller Judith önskar ta bort det kollektiva belöningssystemet då hon befärar att det skulle bidra till större problem inom gruppen och skapa avundsjuka. För att ha en fungerande grupp tror hon att det kollektiva sättet att belöna är det bästa.

Samtidigt är även Judith medveten om att vissa inte anstränger sig lika hårt som andra. Därför skulle hon önska ett provisionssystem som är lite mer utvecklat än idag där någon del är mer anpassad efter hur många affärer man gör, för att på så sätt minimera risken för free riding.

Utlandsbetalningar

Liksom övriga avdelningar inom SEB får Utlandsbetalningar bonus baserad på företagets samt enhetens resultat. Utöver dessa bonusar belönas Sebastians teammedlemmar också individuellt. Denna belöning grundar sig på den enskilda individens prestation. I början av året sätter Sebastian och teammedlemmarna upp individuella mål vilka följs upp under året. När året har gått kontrolleras om målen är uppnådda och därefter betalas de individuella belöningarna ut.

Sebastian menar att det inte behöver finnas en motsättning mellan teamarbete och individuella belöningar. Han menar att ledaren har ett stort ansvar när det gäller att motivera varför de anställda är på en viss ersättningsnivå. Det är klart att folk kan tycka att det är orättvist förklarar Sebastian, men menar vidare att om man bara kan motivera storleken på belöningen brukar det inte vara några större problem. Sebastian anser att det givetvis alltid finns en risk att de individuella belöningarna skapar konflikt. Återigen framhäver han den viktiga roll ledaren har för att minimera dessa risker och effekterna av dem.

Anita har ingenting att invända mot den nuvarande utformningen av belöningssystemet. Hon har inte märkt av att de individuella belöningarna skulle ha skapat några konflikter inom teamet. Inte heller Oscar säger sig ha stött på några konflikter till följd av belöningssystemets utformning och är också relativt nöjd med dagens belöningssystem. Dock skulle han gärna se att en större del av den sammanlagda belöningen var individuell.

Återkoppling

Det främsta motivet för jämn fördelning av belöningen mellan teamets medlemmar är vanligtvis att det främjar samarbete inom gruppen.

För att undvika att negligera de individuella bidragen i teamet bör därför belöningssystemet vara utformat så att det erkänner såväl individens som teamets prestationer.

Ovanstående utdrag ur vårt teoretiska ramverk visar på de olika uppfattningar som finns inom den akademiska världen, angående hur belöningar bör fördelas till anställda som arbetar i team. Huvudmotivet till att använda sig av teambaserade belöningar vid Kreditbordet är just att teammedlemmarna ska känna sig som en enhet som strävar mot ett gemensamt mål. Såväl Kajsa som Judith och Tove vid Kreditbordet nämner också risken för att ett individanpassat belöningssystem skulle riskera att skapa konflikter och avundsjuka inom teamet.

Carl-Fredrik vid Säljaravdelningen menar att en viss gruppbelöning är nödvändig för att gruppmedlemmarna ska kämpa för att regionen som helhet går bra. Han är medveten om att många av hans anställda gärna skulle slopa gruppprovisionen för att istället utöka den individbaserade belöningen. Detta bekräftas av Konrad, vid samma avdelning, som ställer sig tveksam till nödvändigheten av gruppbelöningar. Han anser inte att det finns något belägg för att användandet av en gruppprovision främjar samarbetet inom gruppen, utan tror snarast att gruppprovisionen ökar stressen för de individer som är inne i en svacka. Konrads resonemang strider med andra ord mot Rabeys uppmaning⁹⁸ om att använda sig av belöningar som premierar såväl individens som gruppens prestation.

Enligt våra respondenter vid Utlandsbetalningar anses det inte föreligga någon större risk för att det individanpassade belöningssystemet motarbetar samarbete inom teamet. Sebastian vid denna avdelning menar att det är upp till chefen att se till att konflikt inte uppstår. Detta görs bäst genom att vara tydlig och ärlig vid genomgången av individernas prestationer. Oscar tycks snarast anse att den individbaserade belöningen borde utgöra en större del av den sammanlagda belöningen de anställda får.

4.4.2 Icke-finansiella belöningar

När Carl-Fredrik och Kajsa talar om belöningar syftar de på finansiella belöningar. De båda cheferna är övertygade om att de finansiella belöningarna fungerar motiverande för de anställda. Enligt Kajsa är det också vad de anställda själva säger när de tar upp frågan. Hon berättar vidare att det är en framgångsfaktor för att nå avdelningens mål, ha nöjda kunder och nöjda medarbetare. Sebastian tog däremot inte för givet att våra frågor syftade på finansiella belöningar, utan inledde intervjun med att diskutera icke-finansiella belöningar. På frågan om icke-finansiella belöningar används och hur dessa i så fall mottas, gav de tre cheferna olika svar.

Säljaravdelningen

Carl-Fredrik anser sig ha en klar uppfattning om att icke-finansiella belöningar inte motiverar de anställda lika starkt som finansiella belöningar. Det är klart att man kan välja icke-finansiella belöningar som kan översättas, till exempel försäkringar men att det då ändå på något sätt handlar om monetär belöning, menar Carl-Fredrik. Det innebär dock inte att Carl-Fredrik förnekar att inre, icke-finansiella belöningar är nödvändiga. Han menar att man inte kan byta ut klappen på axeln mot det monetära. Även om det monetära är jätteviktigt och det som driver, är det inte allt om man inte får uppskattning eller utmärker sig på något sätt.

⁹⁸ Rabey (2003)

Konrad är missnöjd med de icke-finansiella belöningarna då de, enligt honom, har tunnats ut under de senaste åren. Han medger att han kanske är något extrem när det gäller vilka förmåner som ska finnas att tillgå men menar att saker och ting inte borde vara så bökiga. Framför allt tycker han att problemen har att göra med att de styrs mer centralt idag. Enligt Konrad innebär detta bland annat att om man behöver en ny telefon så måste man gå genom ett system i banken, samma sak gäller tjänstebilarna. Han nämner också säljtävlingar där ett antal säljare kan kvalificera sig för att få åka medan andra kan få åka med enbart för att det är deras tur. Konrad uttrycker sitt missnöje med att "... man som säljare inte känner att företaget satsar på oss som den spjutspets vi är, för att vi verkligen ska känna den där riktiga kicken".

På frågan om han uppskattar inre belöningar, som exempelvis uppskattning från chefen och liknande svarar han att det beror på och att de inte är så bortskämda med det. Visserligen medger han att det kunde vara kul om VDn vet att man gör något bra för företaget, men han anser inte att det är någon morot i sig. "Att jag får en klapp på axeln gör nog varken till eller från. Jag vet ju om jag är bra eller inte, det vet väl alla".

Petter är inte heller någon större anhängare av inre belöningar. Han anser dock att det för vissa kollegor nog kan vara betydelsefullt att få ett diplom eller annan uppskattning av chefen. För Petter gör det varken till eller från; "För mig är det helt oväsentligt, det där har man växt ifrån".

Kreditbordet

Kajsa däremot tror att de icke-finansiella belöningarna fungerar lika motiverande som de finansiella. Hon berättar att företaget som helhet använder icke-finansiella belöningar för att motivera de anställda. Exempel på det är att det varje år utses ett tjugotal medarbetare som har utmärkt sig extra under året, vilka belönas med en resa som genomförs tillsammans med bland andra VDn. I motsats till Carl-Fredrik tror Kajsa att dessa belöningar värderas lika högt som vanliga finansiella belöningar av de anställda.

Tove håller dock inte med Kajsa och säger att man kan vara glad över att få åka på kurs men att hon inte värderar det lika högt som att få en löneförhöjning på ett par tusen. Gällande inre belöningar tror Tove att vissa säkert behöver bekräftelse, men att om man är stabil i sig själv och vet om att man gör ett bra jobb så behöver man kanske inte höra att chefen säger att man är duktig varje vecka.

Inte heller Judith anser att icke-finansiella belöningar motiverar henne i samma grad som finansiella belöningar. Däremot tycker hon att det är viktigt att man får uppskattning. Vid Kreditbordet har man vanligen utvecklingssamtal där chefen kan peppa en och tala om huruvida man utför ett bra arbete, förklarar Judith.

Utlandsbetalningar

Sebastian anser att det är svårt att dra en gräns mellan vad som är förmåner och vad som är belöningssystem. Han menar att det ofta är lätt att halka in på det rent monetära området när belöningssystem diskuteras. Dock anser han att de inbyggda förmåner som finns för de anställda inom SEB fungerar minst lika motivationshöjande som monetära belöningar. Dessa förmåner gäller allt från gratis frukt på arbetsplatsen, till subventionerade luncher och träningskort. Även om detta kanske inte ses som de belöningar man vanligen talar om menar Sebastian att det mervärde friska medarbetare får genom att utnyttja träningskortet är otroligt motivationshöjande. När det gäller förmånerna, förklarar Sebastian, känner man troligen mer konkret nytta av dem än av en ökad kreditering på sitt konto.

Sebastian tror starkt på att inre belöningar höjer motivationen hos de anställda. Han gav ett exempel från när han en jul beslutade sig för att belöna ett par teammedarbetare som hade utfört ett mycket bra arbete. Sebastian gav dem varsin pocketbok med passande rim till och menar att han direkt känner feedback från de anställda på personliga saker med lite själ och hjärta bakom. På så sätt menar Sebastian att de icke-finansiella belöningarna ofta kan vara lika motiverande som finansiella belöningar.

Anita håller med Sebastians resonemang. Hon menar att det är mycket viktigt att man känner uppskattning för det man gör och att det inte går att byta bort denna del mot finansiell belöning. Även Oscar uppskattar dessa belöningar, men han tillägger att de ska ses som en självklarhet som ska kunna krävas på en arbetsplats. Han anser inte att dessa belöningar värderas lika högt som de finansiella utan att dessa ses mer som ett komplement.

Återkoppling

Det rådde oenighet från respondenternas sida om vad som anses utgöra icke-finansiella belöningar. Sebastian vid Utlandsbetalningar var den som kopplade begreppet belöning till icke-finansiella faktorer medan de andra cheferna kopplade begreppet belöning till vad vi klassar som finansiella belöningar. Carl-Fredrik och Kajsa från Säljavdelningen respektive Kreditbordet talade exempelvis om resor, träningskort och försäkringar men menar sedan att dessa kan översättas i finansiella termer. Konrad vid Säljavdelningen är i sin intervju inne på samma spår och syftar först på förmåner som exempelvis tjänstebil då han talar om icke-finansiella belöningar. För att tydliggöra för respondenterna vad vi syftade på användes begreppet inre belöningar. Det var först då som de flesta av respondenterna diskuterade ”verkligt” icke-finansiella belöningar i enlighet med den teori vi använt.

Enligt Teori C prioriterar de anställda uppskattning, delaktighet samt att visas omtanke och förståelse snarare än hög lön. Enligt ledarna ansågs i stället finansiell

belöning vara den faktor som bäst motiverade de anställda. I vår undersökning skulle dock denna teori eventuellt kunna ifrågasättas, då det i våra intervjuer visat sig att de anställda tycks anse att finansiella belöningar motiverar dem i högre utsträckning än icke-finansiella belöningar. Cheferna för de olika avdelningarna är dock inte helt överens om huruvida lönen är det som motiverar de anställda mest. Carl-Fredrik vid Säljavdelningen är övertygad om att så är fallet, men poängterar att de icke-finansiella belöningarna inte kan bytas bort helt. Kajsa, chef för Kreditbordet, anser att de icke-finansiella belöningarna är nödvändiga för att motivera de anställda och därmed uppnå målen och öka kundnöjdheten och att dessa värderas lika högt som finansiella belöningar. Sebastian vid Utlandsbetalningar tror på samma sätt att motivationskraften av inre belöningar är lika stark som för finansiella belöningar. På denna punkt får han medhåll från Anita, anställd vid samma avdelning, som menar att det inte går att byta ut uppskattning mot pengar. Resten av de anställda vi talat med anser att finansiell belöning är det som motiverar mest och de som visar tydligaste tecken på detta är de anställda vi talat med vid Säljaravdelningen. Sammanfattningsvis visar vår undersökning på tendensen att de chefer och anställda vi talat med anser den finansiella belöningen vara den belöning som fungerar mest motiverande. Samtidigt menar de att de icke-finansiella belöningarna inte kan bytas ut, dock anses de inte vara riktigt lika motiverande. Detta visar inte på de tydliga samband som Teori C påvisar.

4.4.3 Belöningens storlek

Vad det gäller belöningarnas storlek har vi blivit ombudda att vara ”diskreta” och inte nämna några exakta siffror. För att sammanfatta kan vi säga att belöningarna vid Säljaravdelningen utgör en betydligt större del av den totala lönen än vid Kreditbordet och Utlandsbetalningar.

Konrad, vid Säljaravdelningen, är något missnöjd med att belöningarna inte har ökat under de senaste åren. Eftersom belöningarna inte har följt inflationen menar Konrad att de snarast har fått en sänkning av belöningsbeloppet. Han uppskattar heller inte det tak som har satts för hur stor den maximala belöningen kan vara i relation till grundlönen. Enligt Konrad får de anställda inte vara med att utforma belöningsystemen vilket han anser är en nackdel. Han tillägger dock att situationen är något bättre idag jämfört med ett par år tillbaka. Hans kollega Petter är inte heller helt nöjd med belöningarnas storlek och anser att belöningen är för liten i förhållande till den prestation som ligger bakom.

Judith vid Kreditbordet tycks vara den respondent som är mest nöjd med belöningens storlek. Trots att det, enligt Judith, bara handlar om några tusenlappar, så är det fortfarande pengar. Detta gör det svårt att gå ut och söka ett annat jobb, eftersom man inte vill mista sin provision. Judiths kollega Tove är dock inte lika nöjd då hon anser att beloppet har stått stilla ett tag. ”Belöningsystemet ses över varje år och för varje år så vill man ha en högre

provision. Arbetsgivaren tycker däremot att belöningsgraden är helt okej”, menar hon.

Även Anita på Utlandsbetalningar konstaterar att ”... man vill ju alltid ha mer”, men samtidigt är hon relativt nöjd med hur belöningarna ser ut idag.

Återkoppling

Belöningens storlek av den sammanlagda lönen varierar mycket kraftig mellan de olika avdelningarna. DeMatteo et al anser att belöningen som utges bör utgöra en så pass stor del av lönen att de anställda tycker att samarbete lönar sig. Utifrån detta resonemang skulle möjligen kunna tyckas att belöningarna vid Kreditbordet och Utlandsbetalningar utgör en för liten del av den sammanlagda lönen för att tillfullo fungera motiverande för teammedlemmarna. Judith vid Kreditbordet är dock den av respondenterna som är mest nöjd med belöningen, trots att den inte utgör så stor del som för säljarna på SEB Finans. En majoritet av våra respondenter uttrycker dock missnöje med storleken på belöningen, framför allt över att den inte ökat de senaste åren.

Om vi istället tolkar DeMatteo et als resonemang kring belöningens storlek som att gruppbelöningen måste utgöra en stor del av den sammanlagda belöningen, snarare än den sammanlagda lönen, kan ett antal intressanta slutsatser dras. Gällande gruppbelöningen utgör den för Säljaravdelningen tio procent av den sammanlagda belöningen, vilket de anställda inte verkar anse vara av någon större vikt. Detta skulle kunna indikera att den utgör en allt för liten del av den sammanlagda belöningen för att den ska uppfylla sitt syfte, vilket enligt DeMatteo et al är att de anställda ska känna att samarbete inom gruppen lönar sig. Det skulle i så fall kunna innebära att teamets sammanlagda prestation inte förbättras. För Kreditbordet är grundlönen individanpassad medan belöningen är helt teambaserad. Att hela belöningen är teambaserad skulle, rent teoretiskt, kunna innebära att bonusen utgör så stor del att alla tillsammans kämpar för att uppnå högt resultat och därmed hög bonus för teamet. I praktiken dyker dock ofta problem med free riding upp i samband med teambaserade belöningar. Så har också varit fallet vid Kreditbordet, varför de teoretiska fördelarna med en stor andel teambaserad belöning möjligen inte har uppnåtts till fullo i praktiken.

Belöningens storlek behöver kanske inte vara det avgörande, utan hur mycket du förväntar dig att få. Förväntansteorin menar att en individ handlar för att uppnå ett önskat resultat. Hur pass stark vilja en individ har för att uppnå detta resultat, beror på hur pass önskvärt det är. Ett missnöje med storleken på belöningen skulle i så fall riskera att motverka motivationen, vilket kan hänga samman med förväntansteorin. Om belöningen inte ökat, kan det betyda att man inte får så mycket som man förväntat sig. Det kan innebära att man på grund av likvärdig eller förbättrad prestation förväntar sig att få lika mycket eller mer än tidigare. Vid Säljaravdelningen framhäver Konrad att belöningen inte har följt inflationen och därmed i praktiken minskat under de senaste åren. Vid Kreditbordet målar Tove

upp en liknande bild av ett belöningsbelopp som stagnerat under de senaste åren. Detta skulle enligt förväntansteorin kunna innebära att de anställda vid dessa avdelningar riskerar att bli besvikna på belöningen. Därmed kan belöningen förlora sin motivationskraft, vilket i sin tur kan innebära att belöningen inte längre är lika önskvärd. Därmed skulle avdelningscheferna möjligen kunna fundera över storleken på belöningarna, för att belöningarna även i fortsättningen ska ha möjlighet att fungera motiverande.

4.4.4 Belöningens utbetalningsfrekvens

Säljaravdelningen

Vid Säljaravdelningen får de anställda en direktreaktion på sina prestationer. När man har nått sin budget och överträffat denna får man belöning. Vid årsskiftet har man en ”gruppavräkning” vilket vanligen genererar utbetalningar nästkommande år. Har man överskridit de uppsatta årsmålen får man en extra utbetalning på lönen ett par månader in på det nya året. Varken Konrad eller Petter har några invändningar mot detta utbetalningssystem.

Kreditbordet

Vid Kreditbordet betalas den teambaserade belöningen ut varje månad. Liksom vid alla andra avdelningar inom SEB betalas även en belöning baserad på koncernens resultat ut en gång om året. Tove är nöjd med att få belöningarna utbetalade varje månad. Judith är också relativt nöjd, även om hon tror att det skattemässigt vore mer fördelaktigt att få belöningen utbetald en gång om året.

Utlandsbetalningar

Vid Utlandsbetalningar betalas samtliga bonusar ut en gång per år. Anita och även Oscar anser inte att det, ur motivationssynpunkt, skulle vara någon skillnad på att få bonusarna utbetalade varje månad jämfört med varje år. Däremot anser de, till skillnad från Judith, att det skattemässigt kanske vore bättre om den delades ut varje månad.

Återkoppling

Utifrån DeMatteo et als resonemang om att belöningar bör betalas ut med sådan frekvens att mottagarnas önskvärda sätt att arbeta underbyggs och uppmuntras, kan konstateras att såväl Kajsas som Carl-Fredriks avdelningar troligen uppfyller detta kriterium. Att endast utbetala bonus en gång om året, vilket sker vid Utlandsbetalningar, torde kunna ifrågasättas. Risken är att teammedlemmarna får svårt att se vilket beteende som premieras, då företagets erkännande av detta positiva beteende kan komma så sent som ett år efter att prestationen utfördes. Dock kan detta teoretiska resonemang ifrågasättas, då vårt empiriska material ej

ger stöd för denna uppfattning. Utifrån motivationssynpunkt har de anställda som intervjuats inga invändningar kring utbetalningsfrekvensen av belöningar. Detta gäller även de anställda vid Utlandsbetalningar som alltså enbart får bonusutbetalning en gång per år. Utifrån respondenternas svar skulle alltså teorin kunna ifrågasättas. Vårt empiriska material tycks tyda på att belöningens storlek eller belöningens förväntade storlek påverkar de anställdas motivation i högre grad än vad belöningarnas utbetalningsfrekvens gör.

4.4.5 Hur mäts teamets prestation?

Säljaravdelningen

Teamet har samma affärsmässiga krav på sig som om de anställda skulle arbeta var och en för sig. Teamet och den enskilda individen mäts alltså på samma sätt. Dock anser Carl-Fredrik att "... ett plus ett ska inte bara bli två utan det ska gärna bli lite mer".

Petter anser inte att det är några problem att mäta vem som har presterat vad, eftersom försäljningsutfallet är enkelt att kontrollera. Konrad är nöjd över att det finns "handfasta" mätmetoder av teamens prestationer, eftersom det innebär att det är tydligt vad som krävs av de anställda. Det bli subjektivt om man mäter mjuka mål och det är lättare att visa vad som presterats med hjälp av exakta siffror, menar Konrad. Genom tydliga mätmetoderna anser Konrad att det finns en tydlig koppling mellan prestationer och de belöningar som delas ut. Konrad saknar dock möjligheten att påverka utformningen av mätmetoderna.

Kreditbordet

Varje månad mäts hur många affärer som har hanterats och hur ofta teammedlemmarna har svarat i telefon, det vill säga tillgängligheten. Detta följs varje dag så personalen vet exakt hur teamet ligger till. Detta tror Kajsa fungerar som en "peppningsmekanism" för de anställda och de kan på så sätt se exakt vad de får i belöning. Kajsa anser alltså att Kreditbordet har en tydlig koppling mellan teamets prestation och de belöningar teamet får.

På det stora hela är såväl Tove som Judith nöjda med dagens mätmetoder. Judith saknar dock ibland en tydligare koppling mellan prestation och belöningen. Hon berättar bland annat att belöningsystemet i år är omgjort, och trots att de anställda presterat lika väl som året innan får de mindre belöning. Judith tillägger dock att hon inte vet exakt hur man skulle kunna mäta på annat sätt för att kopplingen skulle bli tydligare.

Utlandsbetalningar

Sebastian ser inga större svårigheter med att mäta vem i teamet som bidragit med vad. Han berättar att beroendet av varandra är själva grunden i arbetet men att det ändå finns goda möjligheter att mäta teammedlemmarnas prestationer. Enligt Sebastian går det att sätta upp individuella mål då det handlar om problemlösning och olika projekt som rör det dagliga arbetet. Det finns andra uppgifter som exempelvis att arbeta vidare med våra system, utbilda en viss kund eller implementera nya affärer, som kanske är mer gångbara när det gäller att se prestationsskillnader i det dagliga arbetet, förklarar Sebastian.

Det finns inget mätinstrument för att mäta prestationer, men de dagliga prestationerna mäts på känsla eftersom det inte syns direkt. Dessutom ser man om man har uppnått de årliga individuella målen som satts upp. Oscar påpekar att den individuella belöningen inte är beroende av vad dina teammedarbetare presterat, utan det är deltagande i projekt utöver de vanliga arbetsuppgifterna som mäts. Detta system att mäta prestationer på tycker både Oscar och Anita är bra eftersom det enligt dem är det ”lilla extra” som ska belönas.

Återkoppling

De Matteo et al menar att för att medlemmar inom ett team inte ska känna sig orättvist belönade är det för ett företag viktigt att ha en väl utformad mätmetod för team och deras prestationer och produktivitet. Denna mätmetod ska vara objektiv och kvantifierbar. Samtliga chefer tycks anse att mätbarheten av teamets prestationer är god. Båda anställda på Säljaravdelningen är nöjda över att det finns konkreta mätmetoder, eftersom försäljningsutfallet är enkelt att kontrollera samt kopplat till varje enskild säljare.

Även vid Kreditbordet mäts antalet genomförda affärer. Antal affärer samt svarsfrekvensen på inkommande samtal avgör sedan storleken på bonus enligt de exakta kriterier som finns uppsatta. Judith är nöjd med detta system men kan ibland önska ännu tydligare koppling, även om hon inte kan ge förslag på hur detta skulle kunna göras.

Eftersom Utlandsbetalningar är den avdelning som inte kan koppla belöningen till antal genomförda affärer, skulle detta kunna innebära större svårigheter att motivera storleken av belöningen de olika medlemmarna tilldelas. Detta eftersom mätmetoderna skulle kunna anses vara mer subjektiva än vid de två andra avdelningarna. Om det inte finns tydliga kriterier för vad som ska uppnås för att nå en viss bonus kan det innebära att objektiviteten, som enligt teorin är en viktig del i utformningen av ett fungerande mätsystem, skulle kunna ifrågasättas. Sebastian medger själv att det är svårare att mäta resultat på hans avdelning än om man är säljare. Det är svårt att avgöra vad som är Utlandsbetalningars bidrag vinstmässigt till företaget eftersom det är ett kostnadsställe och därmed svårt att avgöra vad som ska vara grunden för bonussättning. Därmed skulle valet av ett

individbaserat belöningsystem kunna anses rimligt. Samtidigt som teorin ställer sig tveksam till icke-kvantifierbara mätmetoder ses detta inte som något problem av vare sig Sebastian eller de anställda vid Utlandsbetalningar.

Överlag tycks de anställda vi intervjuat ha mycket små möjligheter att påverka utformningen de mätinstrument som används. Enligt DeMatteo et al torde därför belöningsystemet kunna bli mer effektivt om teammedlemmarna tilläts vara med och utveckla dessa mätinstrument.

4.5 Respondenterna om organisationens utformning

4.5.1 Individualism eller kollektivism?

Vi frågade våra respondenter om påståendet ”bank- och finansbranschen är konservativ och inriktad på att premiera individuella snarare än gemensamma prestationer” var en korrekt beskrivning av deras arbetsplats.

Säljaravdelningen

Carl-Fredrik anser inte att detta påstående stämmer till fullo. Visserligen anser Carl-Fredrik att branschen är konservativ, när man som säljarna arbetar med exempelvis utlåning. Då finns viss nytta av att branschen är konservativ, då man bland annat ifrågasätter nya modeller. Annars finns en risk att man får en återupprepning av hur det var under 80-talet då allting helt plötsligt var möjligt. Det finns därför enligt Carl-Fredrik en viss sundhet i konservatismen. Att det skulle vara individualistiskt håller han dock inte med om, framför allt inte inom ”bankdelen” av företaget. Carl-Fredrik säger att det snarare är en avsaknad av individualism, att kunna få individer att sticka ut lite mer än andra. På så sätt skulle dessa kunna premieras för detta för att visas uppskattning från arbetsgivaren. Därför håller Carl-Fredrik inte med om påståendet.

Konrad anser dock att många söker sig till finansbolaget just för att det är individualistiskt och därmed erbjuder större frihet för individen.

Kreditbordet

Kajsa anser att det har hänt mycket inom bankbranschen under de senaste tio åren. Framför allt vad det gäller kontorsbiten då kunden är mycket mer i fokus än för tio år sedan. Här har konkurrensen varit till godo eftersom den på ett positivt sätt har framtvingat ett mer kundvänligt beteende inom banken.

Tove anser inte heller att vare sig branschen eller Kreditbordet idag är särskilt konservativt eller individualistiskt.

Utlandsbetalningar

Sebastian menar att det är svårt att säga huruvida individuella prestationer premieras högre än teamens sammantagna prestationer. Alla mål som avdelningen har på teamnivå, bryts sedan ned till individnivå. Tanken är att de ska gå "hand i hand" så långt som möjligt. Sebastian tror även att det beror mycket på vilka arbetsuppgifter man har. "Vårt arbete handlar mycket om att arbeta som ett team samt att ta ansvar för våra kunder och varandra", berättar Sebastian och menar vidare att de är ganska lyckligt lottade, att de har ett inbyggt beroende och fungerar så bra tillsammans.

Anita tycker inte alls att påståendet går att applicera på hennes avdelning och menar att teammedlemmarna kämpar för att utföra arbetsuppgifterna tillsammans. Hon menar att det inte bara är den enskilda individen som ska träda fram. Oscar däremot menar att bankbranschen i sig är konservativ och att det är svårt att ändra detta över en dag. Dock håller han med Anita om att deras avdelning inte är konservativ. Oscar tillägger att ju högre upp i organisationen man kommer desto mer individuallistiskt blir det.

Återkoppling

Våra respondenter har visat på skilda uppfattningar kring huruvida deras arbetsplats präglas av individualism eller ej. Ingen av de intervjuade cheferna vill påstå att branschen eller företaget är särskilt individualistiskt. Carl-Fredrik går längst i sitt resonemang då han anser att företaget skall må bra av att de anställda blev mer individualistiska. Detta för att nytänkande och innovation bör premieras.

Oscar vid Utlandsbetalningar tycks mena att individerna blir mer individualistiska ju "högre" upp i företaget de kommer. Säljarna behöver vara individualister för att lyckas med sina arbetsuppgifter. Bilden som målas upp tycks bekräftas av Konrad, som poängterar att de som söker sig till Säljaravdelningen är just individer som söker mer individuell frihet i sitt arbete. DeMatteo et al menar att i företag med en starkt individualistisk organisationskultur är det troligt att ett försök att införa teambaserade belöningar möter starkt motstånd från mottagarna. I ett företag med en mer kollektivistisk organisationskultur anses ofta möjligheterna att lyckas med en omstrukturering av belöningsystemet ha större möjligheter att välkomnas av såväl chefer som anställda. Då det vid Kreditbordet och Utlandsbetalningar är samarbete snarare än individuella prestationer som betonas av såväl chefer som anställda, skulle vi kunna dra slutsatsen att teambaserade belöningar, utifrån DeMatteo et als resonemang, tycks vara bättre lämpade för dessa avdelningar än för Säljaravdelningen.

Samtidigt får vi inte glömma att såväl Carl-Fredrik vid Säljaravdelningen som Kajsa vid Kreditbordet betonar vikten av att teammedlemmarna är tävlingsinriktade. Detta gör att det är svårt att dra någon annan slutsats än att även Kreditbordet präglas av ett visst individualistiskt tänkande. Därmed skulle valet

av att enbart använda sig av teambaserade belöningar vid Kreditbordet kunna ifrågasättas. Kombinationen individualistiska individer och ett kollektivistiskt belöningsystem har genom intervjuer med teammedarbetarna vid Kreditbordet visat på just de problem som lyfts fram i teorin; De kollektiva belöningarna leder förvisso till ökad gemenskap men skapar samtidigt konflikt mellan teammedlemmarna då alla inte anses arbeta lika ambitiöst. Då tävlingsinriktad personal inte är ett krav vid Utlandsbetalningar, samtidigt som såväl Sebastian som de anställda betonar vikten av samarbete snarare än individuella prestationer, torde ett teambaserat belöningsystem kunna ha möjlighet att fungera väl vid denna avdelning. Kopplingen mellan ”kollektivistisk” eller samarbetsinriktad personal och ett teambaserat belöningsystem tycks dock inte lika given i praktiken som i teorin. Återigen tycks Utlandsbetalningar utgöra ett bra exempel på en avdelning som skulle kunna använda sig av teambaserade belöningar. Samtidigt är såväl chef som anställda nöjda med dagens individbaserade belöningsystem. Detta antyder att det inte nödvändigtvis måste finnas en motsättning mellan användandet av individbaserade belöningsystem och teamarbete med samarbetsinriktade individer.

4.5.2 Överensstämmelse mellan belöningsystem och företags strategier

Säljaravdelningen

En otroligt viktig fråga då man ska utforma belöningsystem är, enligt Carl-Fredrik, att detta system stämmer överens med företags strategier. ”Vi vänder och vrider på det varje år och frågar oss om vi har det bästa belöningsystemet som passar med vår strategi.” De senaste åren har SEBs strategi varit densamma och därför har de inte sett någon anledning till att ändra belöningsystem. Men detta är en oerhört viktig fråga. Carl-Fredrik menar att det är svårt att få detta att stämma ihop exakt, men menar att det överensstämmer bra idag.

Varken Konrad eller Petter har märkt av att det hybrida belöningsystemet skulle ha skickat motstridiga signaler om vilket beteende som är önskvärt från deras sida. Däremot säger de sig märka av viss avundsjuka från andra avdelningar inom SEB. Även om de inte får höra allt så kommer det fram ibland, säger Konrad.

Kreditbordet

Även Kajsa anser att det finns en klar överensstämmelse mellan valet av belöningsystem och företags strategier. Tillgänglighet på telefonerna är det som är helt avgörande för huruvida kunderna tycker att SEB är ett bra finansbolag värt att ringa till. Får man inget svar är SEB ingenting att ha som samarbetspartner.

Tove berättar om ett år då årsprovisionen togs bort och menar att det då var svårt att känna samhörighet med ”One SEB” som är SEBs stora slagord. Det är svårt att

acceptera att banken har gått jättebra samtidigt som den årliga provisionen uteblev. Det är i så fall bra om man har samma överlag. Dock krävs att de som arbetar med försäljning, som Kreditbordet, har en annan typ av provision än exempelvis de som sitter med administrativa arbetsuppgifter, eftersom det annars skulle bli svårt att få dem att göra sitt allra bästa. I övrigt ser hon ingen avundsjuka mellan avdelningarna. Inte heller Judith anser att hon eller hennes kollegor är avundsjuka på andra avdelningar inom SEB som får större belöningar. De menar att belöningen ska vara kopplad till de arbetsuppgifter man utför.

Utlandsbetalningar

Sebastian anser även han att det finns en koppling mellan företagets strategier och det belöningsystem som används. Samtidigt medger han att det är en komplex fråga som ständigt måste ses över.

Anita tycker egentligen inte att de skilda belöningsystemen inom SEB skapar någon avundsjuka mellan olika avdelningar, men tillägger att det bör finnas något bonussystem som fungerar någorlunda lika för alla anställda.

Återkoppling

DeMatteo et al menar att om ett företag valt att övergå från en individanpassad till en teambaserad organisation bör företaget därmed också införa teambaserade belöningsystem i stället för individuella belöningsystem för att på så sätt belöna det beteende som organisationens strategier eftersträvar. Detta för att valet av belöningsystem i möjligaste mån ska stämma överens med organisationens mål och strategier.

De avdelningar vi undersökt arbetar i stor utsträckning i team. Enligt DeMatteo et al föredras därmed att dessa team belönas kollektivt. Därmed kan utformningen av belöningsystemen på både Utlandsbetalningar och Säljaravdelningen på SEB Finans ifrågasättas, eftersom man där fortfarande till största del använder individuella belöningar. Detta skulle enligt DeMatteo et al innebära att tvetydiga signaler angående vilket beteende som premieras skickas till de anställda.

Ingen av de intervjuade cheferna har dock antytt att det skulle finnas någon konflikt mellan företagets strategier och valet av belöningsystem. Framför allt Carl-Fredrik betonar vikten av att ständigt fundera kring denna fråga. Tove vid Kreditbordet anser dock att kopplingen kändes tveksam det år företaget gick med stor vinst samtidigt som den gemensamma årsprovisionen uteblev. Eftersom SEBs motto är "One SEB" ansåg Tove att det var svårt att acceptera att årsprovisionen uteblev trots ett för företaget som helhet gott resultat.

DeMatteo et al menar att om det inom en organisation finns såväl individuella som teambaserade belöningsystem finns det risk för att dessa båda system ger motstridiga signaler om vilket sorts beteende som önskas från den anställde. I slutändan skulle detta kunna leda till konflikter inom teamet och därigenom också

försämrad teameffektivitet. Ingen av de intervjuade anställda har dock antytt att dagens belöningsystem skull ha lett till osäkerhet eller förvirring om önskvärda beteenden inom teamen. Däremot har nämnts att det ibland kan förekomma viss avundssjuka mellan olika avdelningar inom SEB till följd av valet att använda sig av olika sorters belöningsystem inom organisationen. Både Petter och Konrad vid Säljaravdelningen menar att det från andra avdelningar ibland uttrycks missnöje över deras relativt generösa belöningar.

Då DeMatteo et al framför allt betonar de konflikter som kan uppstå inom teamet som särskilt problematiska, kan vi inte säga oss ha funnit något belägg för att de skilda belöningsystemen skapat oro och förvirring inom teamen. Som nämnts ovan kan dock de skilda belöningsystemen ha skapat viss avundssjuka mellan teamen inom organisationen. Detta är en faktor som inte tas upp i DeMatteo et als modell. Då avundsjuka troligen fungerar mer destruktivt än konstruktivt kan vi dock anse att SEB eventuellt borde se över i vilken grad de skilda belöningsystemen skapar osämja mellan olika avdelningar inom företaget.

5 Slutsatser

I detta avslutande kapitel knyter vi ihop säcken, sammanfattar uppsatsens viktigaste resultat och försöker uppfylla syftet med studien. Återigen bör betonas att de uppfattningar från de anställda vi presenterat och bygger dessa slutsatser på, ej behöver vara representativa för teamen som helhet. Slutsatserna bör därför tolkas försiktigt och ses snarare som tendenser än som statistisk säkerställd fakta.

5.1 Hur har SEB valt att utforma sina belöningssystem och hur mottas dessa av de anställda?

Inledningsvis vill vi kort presentera vad vi kommit fram till gällande den deskriptiva delen i vårt syfte.

Säljaravdelningen

Vid Säljaravdelningen används idag ett belöningssystem som kan ses som en hybrid mellan ett individ- och ett teambaserat belöningssystem. Fokus är dock tydligt på den individuella belöningen som utgör cirka nittio procent av den totala belöningen. Detta belöningssystem medför att mottagarna av det samma har möjlighet att i stor utsträckning förbättra sina grundlöner. De anställda vid denna avdelning som vi talat med har relativt skilda uppfattningar om dagens belöningssystem. Petter är nöjd med utformningen av belöningssystemet samtidigt som han är något missnöjd med belöningarnas storlek. Konrad däremot avfärdar gruppbelöningen då han inte anser att den medför starkare sammanhållning inom gruppen. Liksom Petter är han inte helt nöjd med storleken på belöningen och han anser också att andra icke-finansiella förmåner har tunnats ut under de senaste åren.

När det gäller de icke-finansiella belöningarna menar såväl Carl-Fredrik som de två anställda att dessa inte utgör en lika stor motivationsfaktor som de finansiella belöningarna. Dock menar Carl-Fredrik att uppskattning inte kan bytas ut mot pengar och att pengar inte är allt om man inte får uppskattning.

Kreditbordet

Vid Kreditbordet används idag ett uteslutande teambaserat belöningssystem, där belöningen delas jämnt mellan teamets medlemmar. Belöningen utgör en mindre del av den sammanlagda lönen som de anställda mottar. De två anställda vi intervjuat har givit en relativt samstämmig bild av hur detta belöningssystem

mottas, förutom vad gäller belöningens storlek. Såväl Tove som Judith anser att de kollektiva belöningarna till viss del kan uppfattas som orättvisa, då vissa problem med free riding har kunnat urskönjas. Samtidigt är de mycket tveksamma till om det vore möjligt att istället införa ett individbaserat belöningsystem eftersom de tror ett sådant system skulle riskera att skapa konflikter och avundsjuka inom teamet.

Kajsa anser att de icke-finansiella belöningarna är lika motiverande som de finansiella. Hon talar dock endast om de belöningar som kan bytas ut mot pengar och talar inte mycket om de inre belöningarna. Tove och Judith anser att inre belöningar förvisso är viktiga men värderar dem inte lika högt som exempelvis en löneförhöjning. Därmed ställer vi oss tveksamma till teori C, vilken säger att det ofta är de inre snarare än de yttre belöningarna som motiverar människan. De anställdas svar vid denna avdelning ger snarast en motsatt bild av mänsklig motivation.

Utlandsbetalningar

Vid Utlandsbetalningar är den del av belöningen som avdelningen beslutar över uteslutande individanpassad. Denna belöning utgör dock en relativt liten del av de sammanlagda belöningar de anställda mottar. Förutom ett visst missnöje med belöningarnas storlek är de anställda vi talat med huvudsakligen nöjda med det belöningsystem som används idag. Ingen av respondenterna säger sig önska en övergång till ett teambaserat belöningsystem och Oscar anser snarast att den individuella delen av belöningen kunde utgöra en större del av den sammanlagda rörliga delen av lönen.

De icke-finansiella belöningarna som finns på avdelningen anser Sebastian ha samma motivationsvärde som de finansiella. Anita håller med Sebastian och menar att de icke-finansiella belöningarna inte går att byta ut mot pengar. Oscar uppskattar de icke-finansiella belöningarna men ser dessa som en självklarhet vilka ska kunna krävas på en arbetsplats. Han tycker att de kompletterar de finansiella belöningarna.

5.2 En teoretisk tolkning av vårt empiriska material

I denna del av slutsatserna ämnar vi presentera huvuddragen ur den analys av valen av belöningsystem som vi genomfört, huvudsakligen, med hjälp av DeMatteo et als modell över belöning av team.

Säljaravdelningen

Utifrån vårt teoretiska ramverk tycks valet att vid Säljaravdelningen huvudsakligen använda sig av individbaserade belöningar vara ett rimligt val. Visserligen återfinns vissa omständigheter som skulle kunna tala för att ett

teambaserat belöningsystem skulle vara passande. Dessa skulle enligt vårt teoretiska ramverk framför allt kunna vara avsaknaden av konkurrens gentemot andra team inom SEB-koncernen, samt den relativt homogena teamsammansättningen vad det gäller de anställdas förmågor och ambitionsnivå.

Dock talar en rad andra faktorer, utifrån DeMatteo et al, för att dagens fokus på individbaserad belöning eventuellt har möjlighet att fungera bättre än vad ett teambaserat belöningsystem skulle göra. Vid Säljaravdelningen tycks medarbetarnas arbetsuppgifter vara relativt oberoende av varandra vilket medför att det inte är några större problem att avgöra vem som har bidragit med vad inom teamen. Detta kan avläsas genom antal genomförda affärer vilket gör det enkelt att motivera varför vissa individer kanske får större belöningar än andra. Teamen idag är så pass små att det skulle kunna vara svårt att hävda att avdelningen verkligen arbetar enligt en teambaserad struktur. Utan en tydlig teambaserad struktur tycks valet att fokusera på individuella belöningar vara rimligt. Inom Säljaravdelningen anser vi att personalen dessutom är relativt tävlingsinriktad, drivande och kanske till och med individualistisk, varför ett uteslutande teambaserat belöningsystem skulle kunna ha sämre möjligheter att mottas positivt av de anställda än ett individanpassat belöningsystem, eftersom prestationsbenägna individer enligt McClelland önskar premieras för den egna insatsen och kunna påverka sin arbetsprestation. I nuläget tycks inte mottagarna av belöningarna anse att dagens hybrida belöningsystem skapar den förvirring eller osäkerhet kring vilket beteende som premieras, som DeMatteo et al varnar för. Inte heller detta kan då tala emot valet av ett individbaserat belöningsystem inom Säljaravdelningen.

Utifrån den analys vi genomfört baserad på vårt teoretiska ramverk, skulle därför slutsatsen kunna dras att Säljaravdelningen tycks vara lämpad att även i fortsättningen använda sig av ett belöningsystem som fokuserar på individuella prestationer.

Kreditbordet

Vi anser att det är svårt att uttala sig om huruvida belöningsystemet vid Kreditbordet uppfyller de kriterier som enligt DeMatteo et al är nödvändiga att uppfylla vid användandet av teambaserade belöningsystem. Vi anser att det, utifrån teorin, finns ett antal faktorer som talar för att dagens kollektiva belöningsystem skulle kunna vara ett rimligt val. Liksom vid Säljaravdelningen tycks medarbetarna vid Kreditbordet inte vara i någon konkurrenssituation gentemot något annat team. Enligt DeMatteo et al är detta ett grundkrav för att ett teambaserat belöningsystem har möjlighet att fungera, då det annars kan vara mycket svårt att urskilja vilket team som har bidragit med vad. Vidare talar valet att arbeta i en teambaserad arbetsstruktur för valet av teambaserade belöningar.

Dock finns det enligt DeMatteo et al mycket som skulle kunna tala emot användandet av ett kollektivt belöningsystem vid Kreditbordet. Eventuellt kan

teamet om tolv personer anses vara väl stort för att användning av ett teambaserat belöningsystem ska kunna fungera tillfredsställande. Liksom vid Säljaravdelningen är arbetsuppgifterna relativt oberoende av varandra, varför mätning av den enskilda individens prestation inte nödvändigtvis behöver innebära några större svårigheter. Det skulle därmed kunna vara så att de anställda uppfattar ett individbaserat belöningsystem som mer rättvist eftersom det skulle finnas en tydlig koppling mellan den egna insatsen och belöningen.

Utöver detta tycks teammedarbetarna vara relativt heterogena gällande både förmågor och ambitionsnivå. Detta skulle enligt teorin kunna innebära att det teambaserade belöningsystemet riskerar att generera free riding-effekter, något som även bekräftats av våra respondenter vid Kreditbordet. Personalen skulle också kunna ses som relativt tävlingsinriktad och drivande vilket även det skulle kunna tala emot valet av ett teambaserat belöningsystem.

Utifrån den analys vi genomfört baserad på vårt teoretiska ramverk, anser vi att dagens uteslutande teambaserade belöningsystem vid Kreditbordet skulle kunna ses över för att undersöka vidare om valet av belöningsystem är det bästa för just denna avdelning.

Utlandsbetalningar

Liksom vid Kreditbordet skulle, enligt den teori vi använt, valet av ett enbart individbaserat belöningsystem vid Utlandsbetalningar kunna ifrågasättas. Dagens individanpassade belöningsystem tycks dock inte möta något hårt motstånd från de anställdas sida och vissa faktorer, enligt DeMatteo et al, tycks tala för att detta val skulle kunna vara rimligt. Teamstorleken på tio personer skulle kunna anses vara väl stor för att användningen av ett teambaserat belöningsystem ska anses lämpligt. Eftersom vi anser att mätmetoderna vid Utlandsbetalningar är något mer subjektiva än vid övriga avdelningar stödjer även det valet av ett individuellt belöningsystem. Om mätmetoderna är subjektiva skulle de kunna vara svåra att använda vid tillämpningen av ett teambaserat belöningsystem, eftersom det då är störst risk att de upplevs som orättvisa av de anställda.

Samtidigt pekar mycket av det som framkommit under våra intervjuer på att ett teambaserat belöningsystem, utifrån vårt teoretiska perspektiv, eventuellt skulle kunna vara bättre för teamet vid Utlandsbetalningar. Till grund för detta påstående menar vi är att Utlandsbetalningar inte anser sig vara i konkurrenssituation gentemot något annat team inom SEB. Teammedarbetarna är i ett starkt beroendeförhållande till varandra, vilket möjligtvis kan innebära vissa problem att urskilja vem i teamet som bidragit med vad. Därför skulle ett teambaserat belöningsystem kunna upplevas som mer rättvist då alla belönas med samma belopp. En annan faktor som skulle kunna tala för ett teambaserat belöningsystem är att teammedarbetarna enligt våra respondenter inte är så tävlingsinriktade och individualistiska. Därmed torde avdelningen och dess

anställda, rent teoretiskt, ha goda möjligheter att uppskatta ett teambaserat belöningsystem.

Då vår analys i stor utsträckning talar för att ett teambaserat belöningsystem skulle kunna vara lämpligt vid Utlandsbetalningar, skulle det kunna innebära skäl för att se över dagens val av ett uteslutande individanpassat belöningsystem.

5.3 Skiljelinjer mellan teori och empiri

Om vi för en stund frångår vårt teoretiska ramverk och enbart ser på vår insamlade empiri, vad kan vi då dra för slutsatser av de respektive avdelningarnas val av belöningsystem? För det första kan vi konstatera att ingen respondent, vare sig chef eller anställd, har uttryckt önskemål om att drastiskt förändra dagens belöningsystem. Vissa klagomål har framförts men grundutformningen anses ändå vara välfungerande. Även om teorin kan ifrågasätta vissa val så ifrågasätts dessa inte lika kraftfullt av våra respondenter. Detta leder oss in på en fråga som vårt teoretiska ramverk inte djupare har diskuterat, nämligen varför företag överhuvudtaget bör använda sig av belöningsystem? Å ena sidan skulle kunna hävdas att belöningsystemen är till för att höja teamens effektivitet och produktivitet. Å andra sidan skulle kunna hävdas att belöningsystemen finns till och är utformade för att få de anställda nöjda och motiverade. Beroende på hur vi ser på syftet med belöningsystem skulle eventuellt olika slutsatser från vår insamlade empiri kunna dras.

Enligt teorin skulle som bekant valet av belöningsystem möjligtvis kunna ifrågasättas vid Kreditbordet och Utlandsbetalningar. Frågan är dock om denna slutsats beror på hur det teoretiska ramverket är uppbyggt eller om det beror på de val som SEB gjort angående utformningen av belöningsystem. Om det beror på konstruktionen av teorin kan eventuellt en svaghet i denna urskönjas. Detta påstående baseras på ovan nämnda resonemang om själva syftet med belöningsystem. Om syftet med belöningsystemen är att de anställda ska vara nöjda för att på så vis bli motiverade på arbetsplatsen, bör teorin kanske fokusera mer på de anställdas syn på och ”nöjdhet” med valet av belöningsystem, eftersom de anställda i hög utsträckning påverkar företagets resultat i positiv eller negativ riktning. Då medarbetarna vid Kreditbordet och Utlandsbetalningar, genom de intervjuer vi genomfört, upplevts som relativt nöjda med dagens belöningsystem, skulle det om målet med belöningsystemen är att de anställda ska vara nöjda, bli konstigt att dra slutsatsen att det är just vid dessa avdelningar som belöningsystemet bör ses över. Här skulle i så fall ett glapp mellan den teori vi använt oss av och den praktik vi bevittnat kunna urskönjas.

Valet av belöningsystem vid Utlandsbetalningarna kan ur DeMatteos modells synvinkel se problematisk ut. Egentligen talar det mesta, enligt modellen, för att avdelningen borde införa teambaserade belöningar. Varför görs då inte detta? Ett skäl skulle möjligtvis kunna vara att såväl chef som anställda tycks vara nöjda

med dagens belöningssystem och att man därför kanske inte ser någon anledning till att förändra detta. Det skulle i så fall kunna innebära att det är just här som vår teoretiska modells största svaghet står att finna; trots alla variabler som ställs upp för bedömning av när och var ett teambaserat belöningssystem kan anses lämpligt att införa, glöms teammedlemmarnas syn på detsamma bort. Om individerna i teamet är nöjda med individbaserade belöningar, varför bör då dessa förändras? Ett svar på frågan är givetvis att syftet med belöningssystem kanske snarare är att skapa mer effektiva och produktiva team. Frågan är dock hur pass effektivt ett system är om det i grund och botten inte fungerar motiverande för de anställda. Effektivitet kan troligen uppnås genom tvång eller piska men vi betvivlar att detta skulle vara tanken med belöningssystemen som införts på SEB. På SEB talas mycket om motivation, att man ska trivas på arbetsplatsen och motivationsnivån mäts årligen. Detta ser vi som indikationer på att det är viktigt att belöningssystemet upplevs som motiverande. Därmed inte sagt att SEB med belöningssystem inte vill uppnå effektivitet. Med dessa ord skulle vi sammanfattningsvis vilja påstå att modellen med största sannolikhet kan ge goda indikationer på var och när ett teambaserat belöningssystem kan fungera effektivt. För att ytterligare förbättra modellen anser vi dock att större hänsyn till mottagarnas attityder gentemot valet av belöningssystemet borde tas.

Samtidigt som vi inser att vår valda teori kan inneha vissa brister, vill vi inte bortse från att några av de val som gjorts vid de avdelningar vi studerat skulle kunna ifrågasättas.

För det första kan man undra varför två av de undersökta avdelningarna, Säljaravdelningen och Utlandsbetalningar, valt att arbeta i team samtidigt som de i stort sett inte använder teambaserade belöningar. Förvisso utgörs en mindre del av den totala belöningen vid Säljaravdelningen av en gruppbonus, men den skulle kanske snarast kunna ses som symbolisk eftersom vissa respondenter vid denna avdelning inte verkar lägga någon större vikt vid denna gruppbelöning. När man, som vid Utlandsbetalningar, framhäver fördelarna med teamarbete kan det kanske tyckas märkligt att man inte tar steget fullt ut och inför teambaserade belöningar. Arbetar man tillsammans som en enhet, där de anställda ständigt är beroende av vad deras kollegor presterar, känns det inte allt för revolutionerande att föreslå användningen av ett teambaserat belöningssystem.

Som belöningssystemet vid Säljaravdelningen är utformat idag tycks det, bland delar av de anställda, som att gruppbelöningen snarare skapar irritation än ökad sammanhållning. Man arbetar i småteam och för att stärka gruppkänslan införs en mindre teambelöning. Kanske kan det vara så att ledningen för avdelningen måste fatta ett tydligt beslut. Eventuellt skulle avdelningen kunna satsa helhjärtat på teamarbete och då även öka den teambaserade delen av den totala belöningen. Utifrån det empiriska material vi insamlat tycks dock inte detta förslag vara helt passande, då ingen av respondenterna, inklusive chefen, uttalar någon önskan om att minska den individuella belöningen. Risken är, som vi ser det, i så fall ganska stor att det kommer att skapa missnöje bland de anställda, vilket riskerar att sänka

de anställdas motivationsnivå. Möjligen kan man i stället fortsätta arbeta vidare som man gjort tidigare, det vill säga individuellt, och därmed också se över om man verkligen ska behålla teambelöningen, som tycks ses som mer symbolisk. Carl-Fredrik tycks vara medveten om att de anställda hellre skulle lägga över denna del av belöningen på den individuella belöningen men har ändå valt att behålla den. Därför tror vi att denna gruppbelöning finns kvar av en anledning. Återigen kan vi diskutera avsikten med belöningssystem. Det kan kanske vara så att gruppbelöningen är till för att effektiviteten ska öka även om de anställda inte är nöjda med detta val. Vi kan dock inte dra några mer långtgående slutsatser än så på grund av att vi saknar det empiriska material som vi anser oss behöva för detta.

Vid Kreditbordet kan det framför allt vara teammedlemmarnas uppfattning om att dagens teambaserade belöningssystem genererar free riding, som skulle kunna tala för att belöningssystemet möjligen skulle behöva ses över. Problemen med free riding skulle eventuellt kunna lösas genom att man inför hårdare regler, gällande de krav som ska uppnås för att få ta del av belöningen. Ett annat alternativ, enligt oss, skulle kunna innebära att man för denna avdelning inför ett hybridsystem där en del av belöningen baseras på individuella prestationer. På så sätt tror vi att det skulle motverka free riding-effekten. Däremot finns inget empiriskt stöd för att en förändring skulle bemötas positivt eller öka effektiviteten. Vad som framkommit i våra intervjuer är att de anställda samt chefen för Kreditbordet inte önskar förändra belöningssystemet till ett system där fokus i stället läggs vid individuella belöningar. Motiveringen till detta är att ett sådant belöningssystem skulle riskera att skapa konkurrens inom teamet och därmed större press på de anställda. Därför anser vi att alternativet att införa hårdare krav för att ta del av gruppbelöningen möjligen skulle vara bättre eftersom risken för konkurrens då inte borde öka.

5.4 Förslag till framtida forskning

Som framgått av denna avslutande diskussion anser vi att frågan kring vad som ska premieras i första hand vid utformningen av belöningssystem, nöjda medarbetare eller ökad effektivitet, behöver undersökas vidare. Därmed blir vårt förslag till framtida forskning att djupare analysera syftet med användandet av belöningssystem. Går motivation och effektivitet alltid hand i hand eller riskerar de två att på något sätt ta ut varandra?

6 Referenser

Publicerade källor

Alvesson Mats & Sköldbberg Kaj (1994) *Vetenskapsfilosofi och kvalitativa metoder*. Studentlitteratur.

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.

Arnold, John, Cooper, Cary L & Robertson, Ivan T (1998) *Work Psychology, Understanding Human Behaviour*, 3rd edition. Financial times.

Ashcraft, Mark H (2002) *Cognition*, 3rd edition. Prentice Hall.

Bartol, Kathryn M, Haggmann & Laura L (1992) "Team-based pay plans: A key to effective teamwork". *Compensation & Benefits Review*, vol 24, issue 6, s. 24-30.

Barua, Anitesh, Lee, Sophie & Whinston, Andrew B (1995) "Incentives and Computing Systems for Team-Based Organizations". *Organization Science*, vol 6, nr 4, s. 487-504.

Berg, Morten Emil (2004) "Coachingfundamentet", kap 6. *Coaching - att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Studentlitteratur.

Bjereld, Ulf, Demker, Marie & Hinnfors, Jonas (2002) *Varför vetenskap?* Studentlitteratur.

Bruzelius Lars H & Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur.

Cacioppe, Ron (1999) "Using team - individual reward and recognition strategies to drive organizational success". *Leadership and Organization Development Journal*, vol 20, issue 6, s. 322-331.

Davidson Bo & Patel Runa (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur.

DeMatteo, Jacquelyn S, Eby, Lillian T & Sundstrom, Eric (1998) "Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research". *Research in Organizational Behavior*, vol 20, s. 141-183.

Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik & Wängnerud Lena (2002) *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordsteds Juridik AB: Stockholm.

- Hawk, Elisabeth & Saunier, Anne M (1994) "Realizing the potential of teams through team-based rewards". *Compensation & Benefits Review*, vol 26, nr 4, s. 24-34.
- Heneman, Robert L & Von Hippel, Courtney (1995) "Balancing group and individual rewards: Rewarding individual contributions to the team". *Compensation & Benefits Review*, vol 27, nr 4, s. 63-69.
- Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför.*, Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik J (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.
- Kirkman, Bradley L & Shapiro, Debra L (2000) "Understanding why team members won't share – an examination of factors related to employee receptivity to team-based rewards". *Small Group Research*, vol 31, nr 2, s. 175-209.
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Lawler Edward E (1981) *Pay and Organisation Developmet*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Nya Team i organisationernas värld*. Liber AB.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur.
- Lundquist, Lennart (1993) *Det vetenskapliga studiet av politik*. Studentlitteratur.
- McClelland, David C (1961) *The Achieving Society*. D Van Nostrand Company.
- McClelland, David C (1985) *Human Motivation*. Scott, Foresman and Company.
- Merriam Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur
- Newton McClurg, Lucy (2001) "Team Rewards: How Far Have We Come?". *Human Resource Management*, vol 40, nr 1, s. 73-86.
- Olsson Henny & Sörensson Stefan (2001) *Forskningsprocessen*. Liber.

Rabey, Gordon (2003) "The paradox of teamwork". *Industrial and Commercial Training*, vol 35, nr 4, s. 158-162.

Samuelson Lars A (2001) *Controllerhandboken*. Industrilitteratur AB.

Schou, Pierre (1991) *Arbetsmotivation*. IMIT.

Svensson A & Wilhelmson L (1988) *Belöningsystem*. SIPU.

Wageman, Ruth (1995) "Interdependence and Group Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, vol 40, nr 1, s. 145-180.

Weinberger, Theodore E (1998) "A method for determining the equitable allocation of team-based pay: Rewarding members of a cross-functional account team". *Compensation & Benefits Management*, vol 14, issue 4, s. 18-26.

Elektroniska källor

Skandinaviska Enskilda Bankens (SEB) hemsida, <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> , 10 maj 2005.

Muntliga källor

Maria, personalchef Human Resources. Personlig intervju den 28 april 2005.

Carl-Fredrik, chef SEB Finans region öst. Telefonintervju den 9 maj 2005.

Kajsa, chef Kreditbordet. Telefonintervju den 9 maj 2005.

Sebastian, gruppchef Utlandsbetalningar. Telefonintervju den 19 maj 2005.

Anita, anställd Utlandsbetalningar. Telefonintervju den 24 maj 2005.

Judith, anställd Kreditbordet. Telefonintervju den 24 maj 2005.

Konrad, anställd SEB Finans region öst. Telefonintervju den 24 maj 2005.

Petter, anställd SEB Finans region öst. Telefonintervju den 24 maj 2005

Tove, anställd Kreditbordet. Telefonintervju den 24 maj 2005.

Oscar, anställd Utlandsbetalningar. Telefonintervju den 26 maj 2005.