



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management

Människor i arbete



En studie om hur man skapar en motiverad personalstyrka

Rebecca Blad, Katarina Engström, Jenny Schier

Handledare:
Elin Bommenel och Szilvia Gyimothy

C-uppsats
Vt 2006

1. Inledning	1
1.1 Problemställning, syfte och frågeställning	1
1.2 Disposition.....	2
2. Förberedelser, utförande och rapportering	4
2.1 Inledning och disposition	4
2.2 Teoretiskt material.....	4
2.2.1 Teoretisk avgränsning	4
2.2.2 Insamling av teoretiskt material	5
2.3 Empiriskt material	6
2.3.1 Empirisk avgränsning	6
2.3.2 Insamling av empiriskt material	6
2.3.3 Tillvägagångssätt av empirisk materialinsamling	7
2.3.4 Analytiskt tillvägagångssätt.....	9
3. Teoretikerna säger...	11
3.1 Inledning och disposition	11
3.2 Strategiskt ledarskap – vad är det?	11
3.2.1 Humankapitalet – basen för företagets värde och förmåga att skapa finansiella resultat	12
3.2.2 Tillbaka till skolbänken – olika skolor	13
3.3 Intern marknadsföring	16
3.3.1 Illustrationer från en expert	17
3.4 Motivation	18
3.4.1 Företagskultur – varför så omtalad?	19
3.4.2 Maslows behovstrappa	20
3.4.3 Olika metoder att motivera	21
3.5 Belöningsystem – här för att stanna.....	22
3.5.1 Vilket system passar oss bäst?.....	23
3.6 Sammanfattning.....	25
4. Resultat av insamlat material.....	27
4.1 Inledning och disposition	27
4.2 Bakgrund	27
4.3 Nordea – intern marknadsföring i praktiken.....	28
4.3.1 Nordea som metafor för en homogen företagskultur.....	28
4.4 Enkätresultat	34
5. Tolkning och diskussion	37

5.1 Inledning och disposition	37
5.2 Strategiskt ledarskap – ett ständigt rollbyte.....	37
5.2.1 Gemenskap – ett sätt att forma sin arbetsstyrka	37
5.2.2 Mjukvaror och kunskap – en viktig resurs	38
5.3 Det är viktigt att marknadsföra hela båten – intern marknadsföring.....	40
5.3.1 Informationsspridning	40
5.4 Motivation – ett vasst verktyg	41
5.4.1 Företagskultur – en möjlighet till lönsamhet.....	41
5.4.2 Medarbetarnas behov.....	42
5.4.3 Undersökningar	42
5.4.4 Metoder att motivera	43
5.5 Det vi gör får vi belöning för.....	45
5.5.2 Förmåner och icke-finansiella belöningar	46

6. Summering och Kaksats – recept för en lyckad

internmarknadsföring 48

6.1 Kaksats	48
6.1.1 Bättre ledarskap	49
6.1.2 Högre motivation.....	50
6.1.3 Bättre belöningssystem.....	51
6.1.4 Bättre resultat.....	53
6.2 Avslutande ord.....	55

7. Reflektioner och vidare forskning 56

8. Källförteckning 59

9. Bilaga 1 Intervjumall Juan Llopis, Alicante universitet

Bilaga 2 Intervjumall Nordea

Bilaga 3 Enkätfrågor Nordeas medarbetare

Förord

Vi vill tacka de personer som har gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill vi tacka och ge en eloge till våra informanter Juan Llopis, Per Sylvan och Arne Bernroth för att ha delgivit oss väsentlig information, samt haft ett vänligt tillmötesgående. Dessutom är vi tacksamma för alla de Nordeamedarbetare som tagit sig tid till att medverka i vår enkätundersökning. Sist men inte minst önskar vi säga tack till våra handledare Elin Bommenel och Szilvia Gyimothy som har väglett oss och gett ett stort stöd.

Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats (SMA301), Campus Helsingborg, Lunds Universitet, VT-2006

Författare: Rebecca Blad, Katarina Engström, Jenny Schier

Titel: *Människor i arbete – en studie om hur man skapar en motiverad personalstyrka.*

Handledare: Elin Bommenel och Szilvia Gyimothy

Syfte:

Syftet med uppsatsen är att granska och få en större insikt i vad den interna marknadsföringen har för betydelse för ledning och medarbetare i ett tjänsteföretag. Vi har valt att fokusera på motivation och belöningsystem av personal.

Metod:

Metoden som använts vid materialinsamlingen är kvalitativa intervjuer, vilka har ställts mot relevant teori för att sedan leda fram till en slutsats. Primär data har samlats in genom personliga intervjuer, samt en enkätundersökning med personer som har anknytning till studieobjektet; det enskilda bankföretaget. Ytterligare en intervju har genomförts med en expert inom human resource området. Sekundär data har samlats in i form av bakgrundsinformation från Internet.

Sammanfattning:

I dagens moderna tjänsteföretag har kunskap och intern marknadsföring blivit allt mer relevant i syfte att förbättra företagets lönsamhet. Humankapitalet är en kritisk resurs i tjänsteföretag. Vi har därför valt att undersöka detta ämne med fokus på personalmotivation och belöning. Det finns många olika alternativ på hur detta interna arbete kan utföras, varpå vi har valt att redogöra för några av dem. Teorierna som använts har bland annat förklarat den strategiska ledningens roll, samt innebörden av företagskultur, kommunikation och medarbetarnas värderingar. Genom detta har ett

strategiskt verktyg skapats för att sedan kunna ta oss an begreppen personalmotivation och belöningsystem. Dessa utgör uppsatsens centrala punkt. Utifrån begreppen har undersökningar, samt rekommendationer kunnat göras för att slutligen komma fram till hur den interna marknaden i tjänsteföretag kan vårdas och förbättras. Detta är även grunden för en effektivare extern marknadsföring. För att kunna bekräfta syftet med uppsatsen har vi applicerat det strategiska verktyget på ett faktiskt företag i form av en bankverksamhet. I vårt resultat har vi kommit fram till att ledning och medarbetare har relativt olika syn på motivation och belöningsystem. Ytterligare slutsatser har varit att bättre ledarskap, bättre motivation, bättre belöningsystem är faktorer som alla påverkar ett bättre resultat för företagen. Vi har också kunnat konstatera att den interna marknadsföringen är en ständigt pågående process, där alla anställda har en lika stor funktion i att gemensamt nå företagets mål.

Nyckelord: Strategiskt ledarskap, humankapital, intern marknadsföring, företagskultur, kommunikation, motivationsfaktorer samt belöningsystem.

1. Inledning

När du i vardagslivet går in i din mataffär, resebyrå, frisör eller bank möts du av personal. Om dessa personer möter dig med ett leende och god service är det troligt att du återvänder dit. För dagens verksamheter och företag är personalen mycket betydelsefull för att kunna skaffa lojala kunder och goda resultat. Arbetsstyrkan är trots allt företagets viktigaste resurs och den främsta tillgången de har. De är basen för rörelsens existens och därför är det angeläget för företag att lägga stor vikt vid att använda och vårda dem väl.

I denna uppsats diskuteras intern marknadsföring, där fokus har lagts på hur tjänsteföretag skapar incitament för ökad personalvård (att arbeta med motivation) och hur de skapar lojala och långvariga medarbetare (genom belöningsystem). Dessa två områden går hand i hand och står som grund för att skapa goda relationer inom ett företag. Begreppen är centrala då dagens kunder har blivit mer krävande, vilket har medfört att företagen tvingats differentiera sig för att skapa konkurrensfördelar. Därmed har ett tjänsteföretag inom bankverksamheten valts som studieobjekt, där kundrelationer är ett mycket kritiskt ämne.

1.1 Problemställning, syfte och frågeställning

För att ge läsaren en förståelse för den interna marknadsföringen, inleds denna uppsats med att förklara dess syfte: *Avsikten med intern marknadsföring är att skapa, bevara och berika interna relationer mellan företagets medarbetare, oberoende av deras ställning som kontaktpersonal, stödpersonal, gruppleddare, arbetsledare eller chefer* (Grönroos, 2002:370).

Eftersom dagens samhälle präglas alltmer av serviceföretag, pratas det mycket om dessa företags kritiska resurs; personalen. De anställda fungerar inte som maskiner som kan ställas in eller stängas av, människor är individer med olika behov vilket gör företagsekonomi mer komplicerad. Det är därmed angeläget att ledningen inser hur viktig personalvården är. Ett friskt företag betyder inte alltid en frisk personalstyrka. Då den interna marknadsföringen ständigt förändras, anser vi att det finns behov av forskning inom ämnet personalvård. Med hjälp av strategiskt ledarskap och intern marknadsföring som verktyg, kommer vi att kunna ta oss an begrepp såsom motivation, coaching, belöningsystem samt förmåner.

Syftet med uppsatsen är således att granska och få en större insikt i vad den interna marknadsföringen har för betydelse för ledning och medarbetare i ett tjänsteföretag.

Frågeställningarna lyder:

- Hur värderas och motiveras anställda i tjänsteföretag?
- Finns det någon skillnad i hur ledning och medarbetare uppfattar motivation och belöningsystem?
- Hur kan effektiva belöningsystem som motverkar missnöje bland medarbetarna skapas?

Det verkliga beviset på ledarskap är att kunna hantera personalen på alla nivåer, enligt Grönroos. För att uppsatsen ska ge en så konkret och övergripande bild som möjligt av arbetet med personalmotivation, skrivs uppsatsen utifrån ett ledningsperspektiv. Studien vänder sig till alla som har något form av intresse i hur man skapar en motiverad och lojal arbetsstyrka. Då det förmodas att denna målgrupp är varierande, har ett enkelt och mindre byråkratiskt språk används.

Trevlig läsning!

1.2 Disposition

Innan läsningen påbörjas vill vi under denna rubrik redogöra för uppsatsens struktur och uppbyggnad, genom att förklara vad varje kapitel kommer att behandla, gällande den interna arbetsprocessen.

Kapitel två handlar om vår metod och vårt material, vilken har strukturerats i ett teoretiskt och ett empiriskt avsnitt, eftersom delarna är ganska omfattande. I detta kapitel beskriver vi val och tillvägagångssätt av teoretiskt och empiriskt material. Här redogörs även för hur intervjuprocessen och enkätundersökningen har genomförts. I kapitlet görs likaså en teoretisk- och en empirisk avgränsning, där allt bortvalt material motiveras.

I kapitel tre kommer vi att redogöra för relevanta teorier inom intern marknadsföring, samt för definitioner av huvudbegrepp och modeller. Vårt syfte är att skapa ett teoretiskt verktyg som sedan kan användas i återstående kapitel. Efter varje teoriavsnitt kommer vi att avsluta med en problematiserande fråga inom ämnet, vilken läsaren får svar på i följande avsnitt. Detta görs för att behålla den röda tråden i uppsatsen.

I det fjärde kapitlet redogör vi för utförda intervjuer och enkätundersökningen. I början av detta kapitel kommer det också att finnas en bakgrund om det valda studieobjektet Nordea, eftersom vi anser att denna gör sig bäst i anslutning till utförda intervjuer.

I kapitel fem analyserar och diskuterar vi hur motivation och belöningsystem kan användas som ett strategiskt verktyg. Målet är att se vilka likheter och skillnader som finns mellan teori och verklighet. Kapitlet leder sedan läsaren till det avslutande kapitlet och till de slutsatser vi kommit fram till. Här ges även förslag på förbättringar och lärdomar om personalmotivation och belöningsystem. Härfter kommer några reflektioner att finnas, samt förslag till vidareforskning

Efter denna planläggning kommer vi i följande kapitel att detaljerat redogöra för hur uppsatsen blev till.

2. Förberedelser, utförande och rapportering

2.1 Inledning och disposition

Här presenteras vilket material som använts för att studera strategiskt ledarskap och intern marknadsföring, samt hur underlag från studieobjektet har samlats in. Kapitlet har medvetet placerats i början av uppsatsen, då det ger svar på frågor som kan uppstå under läsningens gång, angående författarnas arbetssätt. Kapitlet har delats upp i ett teoretiskt, samt ett empiriskt avsnitt – en arbetsstruktur som också kommer att genomsyra resten av uppsatsen.

2.2 Teoretiskt material

Under detta avsnitt har den teoretiska avgränsningen placerats. Eftersom ämnet intern marknadsföring är väldigt omfattande är det även nödvändigt med teoretiska begränsningar. Under rubriken ”Insamling av teoretiskt material” har det därefter gjorts en beskrivning av några av de teoretiker som inspirationen till uppsatsen hämtats ifrån. Här finns även en kort förklaring till varför just dessa har valts.

2.2.1 Teoretisk avgränsning

I uppsatsens inledningsfas var tanken att skriva om intern marknadsföring vid utlandsetableringar, med fokus på personalvård. Vi förstod ganska fort att ämnet skulle bli för brett och komplext att undersöka, varpå vi beslöt att avstå från utlandsetableringar och istället fokusera på intern marknadsföring och personalvård. Intern marknadsföring fokuserar på flera olika aktiviteter och för att det interna arbetet ska bli lönsamt, måste företagen arbeta aktivt med alla dessa. Vi har dock valt att främst undersöka aktiviteten personalvård. Motivationen är en oerhört viktig del för det externa marknadsföringsarbetet inom ett tjänsteföretag. Andra aktiviteter är utbildning, intern och extern masskommunikation, stöd från ledningen, informationsstöd, samt personalens handlingsfrihet. I aktiviteten personalvård har fokus lagts på motivation och belöningssystem. Då alla dessa aktiviteter hör ihop kommer de ändå på något sätt att beröras.

I avsnittet strategiskt ledarskap har en begränsning gjorts till att använda endast två ledarskapsskolor, Scientific Management- och Carlzon-skolan. Den ena grundas på industrisamhället medan den andra utgår från tjänstesamhället och inriktar sig mer på service, vilket har gjorts för att få belysning från olika håll och olika branscher. Detsamma gäller för coaching i motivationsavsnittet, där idéer har tagits från idrotten och applicerats på servicebranschen.

2.2.2 Insamling av teoretiskt material

I avsnittet om intern marknadsföring har vi utgått från litteratur inom Service Management – forskning. Den teoretiker som använts till avsnittet är Christian Grönroos, då han anses utgöra en bra grund för undersökningens syfte. Resterande teoriavsnitt präglas av författare såsom Lars Bengtsson och Per-Hugo Skärvad inom strategiskt ledarskap, samt Hans Lindblom inom belöningsområdet. Dessa har valts då de har stor expertis och arbetslivserfarenhet inom sina respektive ämnen.

Resan genom intern marknadsföring startade med en intervju i Spanien, med en Human Resource – professor. Med hjälp av hans expertis införskaffades kunskap inom området human relations. Detta gjordes för att framhäva olika perspektiv på ämnet, men också för att undersöka och ifrågasätta om teorin verkligen kunde appliceras på ett verkligt företag. Intervjun har medvetet placerats i teorin, eftersom professorn i vårt fall fungerar som teoretisk referens. Vi använde oss av en generell intervjumall och intervjun genomfördes på Alicantes universitet. Vi var medvetna om att intervjuer i en främmande kontext kunde vara komplicerade, inte bara på grund av språkskillnader, utan även kulturella aspekter som exempelvis kroppsspråk och tankesätt. Dessutom utfördes intervjun på engelska och då vi till grunden är svensktalande och intervjupersonen spansktalande, kan det ha uppstått språkliga missförstånd i översättningen, vilka eventuellt kan ha snedvridit resultatet. Två gruppmedlemmar är sedan tidigare bekanta med informanten, vilket i sin tur kan vara både en för- och nackdel. Förtroende mellan parterna fanns från start, då intervjuarna redan hade någon slags relation till informanten. Samtidigt kan informanten ha svarat missvisande vid etiskt känsliga frågor. Bedömningen blev trots allt, att den information som samlats in var korrekt och rättvisande, det vill säga att validiteten var stor.

2.3 Empiriskt material

I detta avsnitt förklaras synen på val av studieobjekt, samt varför endast ett objekt har studerats. Avslutningsvis berättas om hur vi gått tillväga när det primära materialet samlats in, samt hur analysmaterialet strukturerats.

2.3.1 Empirisk avgränsning

Vi vill poängtera att studieobjektet endast används som ett exempel som hjälper oss att förstå hur det går till i praktiken. Därigenom kan vi lättare analysera och därefter ge förslag på verktyg som kan användas. Vi är medvetna om att tillvägagångssätten för arbetet med intern marknadsföring och personalfrågor skiljer sig från företag till företag. Då uppsatsen syftar till att studera *ett* tjänsteföretag har vi därför inte valt att jämföra idéer mellan olika företag. Vi tycker att våra och det valda företagets idéer ska räcka, för att väcka ett intresse hos de företag som är i behov av intern innovation. Vi är medvetna om att detta kan ses som en generalisering, men i vissa fall är det dock nödvändigt, eftersom vi endast vill skapa en förståelse för den interna marknadsföringen.

Det primära materialet består av kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom företaget. Bland medarbetarna på företaget genomfördes även en kvalitativ enkätundersökning med ett fåtal frågor. Målet var att få en djupare insikt i medarbetarnas syn på motivation och belöningssystem, som sedan jämfördes med ledarskapsynen. Vi har med andra ord begränsat oss till ett fåtal informanter, vilka noggrants har valts ut för att kunna besvara våra frågeställningar. Hur dessa har valts ut kan ni läsa mer om i ”Tillvägagångssätt av empirisk materialinsamling”.

2.3.2 Insamling av empiriskt material

När syftet med uppsatsen var bestämt kom vi överens om att det skulle appliceras på en bank. I denna bransch står tjänsterna i fokus och därför är det humana kapitalet en mycket viktig resurs. Valet av bank blev Nordea, då det är ett modernt och alltmer växande företag. Undersökningen utfördes på olika nivåer i organisationen för att ge ett övergripande perspektiv på företaget, vilket torde ge en mer rättvis bild. Beslutet var ett

medvetet strategiskt sådant. Två intervjuer genomfördes, där båda personerna hade ledande positioner inom olika områden.

Även en enkätundersökning utfördes bland medarbetarna (från kontoret i Helsingborg City, samt i Höganäs) angående företagets motivation och belöningssystem, för att på så vis studera om deras uppfattning var densamma som ledningens. Vi har medvetet valt att undersöka två av Nordeas Helsingborgskontor och vill poängtera att resultatet kan ha påverkats något, mot om vi hade låtit göra undersökningar på fler kontor. Det kan exempelvis förekomma en typ av företagskultur på ett kontor och en helt annan på ett annat. Vi ansåg dock att någon form av begränsning var nödvändig. Undersökningen var inte kvantitativ, utan istället stod kvaliteten i fokus på de svar som delgivits. I resultatet valdes att ta med direkta citat för att inte missleda läsaren. Vi kunde konstatera att flerparten av våra enkätpersoner var män, vilket innebär att resultaten kan ha blivit missvisande i vissa frågor. Resultatet kan även ha påverkats av det höga bortfallet, vilket kan ha inskränkt på tillförlitligheten i studien. I vårt fall har elva av 35 anställda svarat. Då vi inte utfört en statistisk undersökning, menar vi trots allt att de svar vi erhållit är tillräckliga för att kunna styrka vårt syfte. Utöver detta material har även sekundär – data samlats in, i form av bakgrundsinformation om Nordea, vilket har hämtats från företagets hemsida www.nordea.se. Enkäten bestod av frågor med abc-alternativ, vilken skickades via e-post till medarbetarna via bankdirektören. För att anonymisera svaren samlades dessa in genom mail direkt till oss.

2.3.3 Tillvägagångssätt av empirisk materialinsamling

Som riktlinje till materialinsamlingen, har Kvaales (1997:79 – 227) sju steg i en intervjuundersökning studerats. Vi anser det vara ett bra tillvägagångssätt för oss, eftersom det ger en välstrukturerad och välarbetad metod.

Syftet med intervjufrågorna har varit att få en uppfattning om hur personalvårdsarbetet fungerar, på ett tjänsteföretag. När intervjufrågorna utformades gjordes en *tematisering* där man utgick från den teoretiska ramen, vilken bestod av fyra områden (strategiskt ledarskap, intern marknadsföring, motivation och belöningssystem). Motivet till detta är att

underlätta, ge stöd åt, samt ge en bra struktur inför analysarbetet. Genom att kategorisera kunde även intervjupersonerna hålla sig till ett ämne åt gången.

Efter det inledande arbetet började *planeringen* för hur vi skulle gå tillväga. Från första början stod det klart att intervjuer med två ledande personer inom Nordea, var den metod som var mest lämpad för uppsatsens syfte. Någoting saknades dock och efter viss övervägan beslöts att även en enkätundersökning bland medarbetarna var nödvändig, för att kunna besvara frågeställningarna. Genom dessa två tillvägagångssätt fick vi två perspektiv på hur motivation och belöningsystem uppfattas, ett från ledningen och ett från medarbetarna.

Den primära insamlingen inleddes med att kontakta studieobjektet via telefon. Efter samtal med en Nordea-medarbetare, blev vi rekommenderade till andra personer inom verksamheten, vilka förmodades kunna ge svar på våra frågor. Av Kvale även kallat snöbollsmetoden. Via telefon bokades sedan tid för två personliga intervjuer, en med bankdirektören på Helsingborgs Citykontor, samt en med vice VD för Region Syd.

Före *intervjuerna* införskaffades information om företaget, för att på så vis kunna följa med vid själva intervjutillfället. Intervjuerna utfördes på två olika Helsingborgskontor och vid båda intervjuerna användes samma intervjumall, då syftet var att jämföra svaren med enkäterna. Vid varje intervju närvarade två gruppmedlemmar. Intervjuerna börjades med en kort presentation av oss författare och vårt uppdrag, för att sedan låta intervjupersonerna förtälja sin bakgrund. Valet av intervjupersoner grundades på att de hade ledande positioner. Varje möte tog cirka en timme och hade en avslappnad karaktär. Valet av intervjumiljö kan också ha medfört en viss trygghetskänsla hos intervjupersonerna, varpå deras svar har fallit sig naturligt. Vår avsikt har inte varit att påverka informanterna på ett känsligt sätt genom att ställa ledande frågor eller att undanhålla information, något som benämns intervjuareffekt av Kvale. Om detta likväl har förekommit så har det inte varit avsiktligt.

Båda intervjuerna bandades vilket gjorde att språket i *utskrifterna* varit så nära intervjuoriginalet som möjligt. Genom att spela in samtalen gick vi miste om intervjuens visuella kontext (såsom kroppsspråk och ansiktsuttryck), men istället kunde hålla oss till

ämnet och fånga dynamiken i intervjuerna. Utskrifterna gjordes av två olika gruppmedlemmar, vilket har ökat vår trovärdighet, eftersom det gav ett bredare perspektiv genom våra olika sätt att tolka intervjuerna på. Utskrifterna används främst som underlag till analysen, varpå inget arbete har lagts på att omformulera intervjupersonernas uttalanden.

2.3.4 Analytiskt tillvägagångssätt

Analysen har byggts upp utifrån ett ledningsperspektiv med hjälp av teoretiska verktyg, med sikte på uppsatsens kunskapsmål till tjänsteföretag och andra yrken.

Då syftet med att *analysera* intervjuer är att hitta ett mönster i materialet, har vi haft stor hjälp av den teoretiska tematisering när insamlat material analyserats. Ett urval har gjorts för att plocka ut det mest väsentliga ur materialet, vilket går att anknyta till begreppen strategisk ledning, intern marknadsföring, motivation, samt belöning. På så vis har omfattande textstycken minskats ner till kortare formuleringar.

Kvaliteten på intervjun är även avgörande för kvaliteten på analysen. Då vi anser oss ha fått relevanta intervjuvar, lämpliga för forskningssyftet angående personalmotivation och belöningsystem, menar vi också att intervjuerna är av hög kvalitet. Argumentet kan även stärkas med att vi intervjuat kompetenta nyckelpersoner inom Nordea, vilket tidigare har nämnts.

Validiteten på intervjuerna beror på att vi från början har varit strukturerade och haft en genomtänkt och saklig planering, vilket har hjälpt oss att inte komma ifrån syftet med intervjuerna. Genom att bearbeta intervjutexterna noggrant, har validiteten stärkts ytterligare. Vid ett fåtal tillfällen under intervjun, där det kan ha ställts ledande frågor, menar vi dock att reliabiliteten kan ha minskat något. Exempel på detta är: Ser ni resultat i er externa marknadsföring att ni arbetar effektivt med den interna marknadsföringen? Validitet och reliabilitet är vad Kvale kallar *verifiering*.

Utifrån de sex stegen ovan (se fetstil) har vi fått fram det empiriska underlag som varit relevant för att kunna skriva denna uppsats. *Rapporteringen* utgår ifrån den kunskap som erhållits genom intervjuerna och rapporten bildar underlag för forskarsamhällets

bedömning av validiteten hos den redovisade kunskapen (Kvale 1997: 229). Efter uppsatsens slut kommer även en avrapportering via e-post att göras till de berörda intervjupersonerna.

Avslutningsvis vill vi påpeka att materialet har bearbetats med kritiska ögon, men att vi till viss del har färgats av företagets representanter. Tack vare kompetensen hos dessa intervjupersoner, samt medarbetarna, har vi däremot lyckats implementera både validitet och trovärdighet i uppsatsen.

Vi hoppas nu att ni fått en bild av om hur arbetsprocessen har sett ut, före och under uppsatsens gång. Med detta förarbete leds ni nu in till uppsatsens kärna; motivation och belöning, men först en introduktion till vad som ligger bakom dessa begrepp.

3. Teoretikerna säger...

3.1 Inledning och disposition

Gamla recept håller inte längre, skriver Otto Granberg i sin bok *Personaladministration och organisationsutveckling* (2001:480). Han menar att vi idag befinner oss i ett tjänstesamhälle där industrisamhällets regler inte längre är hållbara. Kunderna har idag makten, varpå tjänsteföretagen måste anpassa sig till kundernas krav, synpunkter, samt önskemål. För att stärka och förbättra de externa kundrelationerna måste först de interna relationerna inom företaget fungera. Genom intern marknadsföring klargörs det att personalen är företagets inre marknad (Grönroos, 2002:366).

I kapitlet nedan redogörs det för teorier som kan kopplas till den interna marknadsföringen. Det inleds med ett avsnitt om strategiskt ledarskap och företagets kunskap, eftersom det är ledningen som formar och skapar den interna marknadsföringen inom ett företag. Dessutom ges en övergripande beskrivning av den interna marknadsföringen. Därefter i de två avslutande avsnitten, belyses de utvalda aktiviteterna och beskrivs hur företag behåller sin kritiska resurs genom motivation och belöningsystem.

3.2 Strategiskt ledarskap – vad är det?

I dagens tjänstesamhälle menar vi att begreppet strategi har blivit allt mer viktigt. Vi leds därmed in på ledningens strategiska arbete och dess roll som informatör och motivator, samt företagets kunskap i form av humankapital. Det är viktigt att ledningen har en stor förståelse för dessa begrepp, för att det strategiska arbetet ska kunna skapa en tydlig struktur och att företaget därigenom kan uppnå lönsamhet.

Ledningens syn på strategi måste vara dynamisk, flexibel och innovativ. Värderingar och mål spelar en stor roll i ett företag och genom en strategisk process underlättas både kommunikation och koordination (Grant, 2005:29 – 30). Med hjälp av en strategi sammanförs värderingar och mål, samtidigt som den får företagsmedlemmar att sträva åt samma håll. Strategiskt ledarskap handlar om förmågan att lyfta fram, förmedla, samt förstå värden och värderingar i ett företag. Därav är det viktigt att ledaren är skicklig på både intern och extern



kommunikation. Det är även viktigt att ledningen informerar sina medarbetare om vad som sker inom verksamheten, samt att den ser till att företagskulturen når ut till alla i organisationen. Det talas även om att ledare ska vara skickliga på retorik, det vill säga att få andra att se verkligheten på samma sätt som företaget. Om denna förmåga existerar, finns det förutsättningar för att kunna reducera osäkerhet inom den bransch man är verksam inom. En bra retorik är också en bra grund för att strategier ska kunna skapas och genomföras (Bengtsson & Skärvad, 2001:285).

Vår egen definition av strategiskt ledarskap är: ledningens val av strategi för att styra och leda personalen mot vissa mål, för att uppnå högsta möjliga resultat i företaget.

3.2.1 Humankapitalet – basen för företagets värde och förmåga att skapa finansiella resultat

Hur det interna arbetet utvecklas och tar form, beror på vilken strategisk ledning företaget har. För att företaget sedan ska kunna utföra sina uppgifter på ett effektivt sätt krävs kunskap och denna innehas av personalen. Antalet högskoleutbildade ökar inom alla branscher eftersom det krävs utbildning och kunskap för att bli framgångsrik. I detta avsnitt kommer förståelsen och förmågan att skapa finansiella resultat med hjälp av kunskap, att tas upp (Stewart, 1997: 13 – 14, 19, 87).

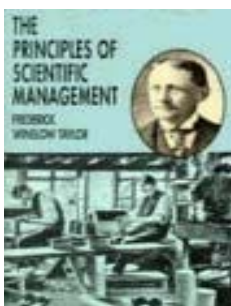
I dagens kunskapssamhälle har personalen gått från att vara en stödfunktion till att vara kärnan till framgång hos ett företag, varpå ledningen måste förstå vikten av denna resurs (Stewart, 1997: 13 – 14, 19, 87). Tidigare var *Management-by-the-numbers*, (ekonomiska mål så som avkastning på tillgångar) nyckeln till framgång för företagen. Idag värdesätts istället kompetensen. Humankapitalet är knutet till företagets medarbetare och består av deras förmågor, kunskap, skicklighet, erfarenhet, motivation, kreativitet, samt innovationsförmåga (Ax, m. fl., 2001: 686).

Att inte förvalta den kunskap som finns i ett företag vore som om en vinodlare skulle fästa större vikt vid flaskan än vid vinet (ibid: 88).

Det är vanligt att möjligheter försummas och stora pengar slösas bort då chefer inte tar till vara och vet hur de ska hantera den expertis som finns i företaget. Personalens kompetens kan bli ett stort hot för företaget, samtidigt som ovissheten om deras värde kan bli företagets fall. Personalen tar nämligen med sig sin kunskap till arbetet på morgonen, men tar också det med sig den hem när de går. Företaget kan inte äga det humana kapitalet då det är knutet till de anställda (Ax, m.fl. 2001: 686), vilket medför att arbetsgivaren blir risktagande, då den mest värdefulla resursen ett företag har när som helst kan försvinna ur företaget. Därför gäller det att företaget kan locka, attrahera och behålla dessa personer i företaget. För att göra detta måste man skapa någon form av kontinuitet och tillhörighet, samt en gemensam företagskultur. En anställd stannar också kvar i ett företag så länge de är nöjda. Här gäller inte bara ekonomisk ersättning, utan intressanta uppdrag, stimulation och ett bra arbetsklimat (Stewart, 1997: 71 – 78, 87, 89, 115 – 139). Efter att ha fått en djupare förståelse för personalens kunskap och hur viktig denna är, kan ledningen nu fortsätta sitt strategiska arbete.

3.2.2 Tillbaka till skolvänken – olika skolor

Det finns olika skolor ledningen kan utgå ifrån då de utvecklar sitt strategiska arbete. Vi har valt två av dessa, eftersom de ser företagen och dess anställda från två skilda perspektiv. På så vis får vi möjligheten att i analysen och slutsatsen kunna avgöra vilken skola som passar bäst för den strategiska ledningen i tjänsteverksamheter, som arbetar med motivation och belöningssystem.



Scientific management-skolan, eller som den också kallas rationaliseringsrörelsen och Taylorismen, förknippas ofta med Fredrick Winslow Taylor (1865 – 1915) och växte fram under 1900-talets början¹. Scientific management-skolan betonar den formella strukturen av företaget där en stor fokus läggs på regler och kontroll. Taylor ansåg att man genom vetenskap kunde rationalisera arbetsprocesser och arbetsuppgifter i företaget. Detta för att effektivisera arbetarna och samarbetet dessa emellan, för att sedan skapa det perfekta företaget (Flaa m.fl., 1995: 35).

¹ Bild: Bokomslag Taylors bok ”The principles of scientific management”

För att lyckas krävs rutiner och specialiserad arbetsfördelning (Wilson, 1999: 25). Den höga specialiseringen och förenklingen av arbetsuppgifterna görs med anledning av att personalen anses ha svårt att lära och ha ett dåligt minne. Enligt Scientific management-tänkande är företagsmedlemmen närmare bestämt en dum och stum arbetsmaskin (Flaa m.fl., 1995: 35 – 37). Ett praktexempel på Taylorismen och dess arbetsätt är Henry Fords löpandeband teknik som flitigt användes under början på 1900-talet (Stewart, 1997: 79).

Ledningens uppgift är här att samla information och kunskap om arbetet och sedan omvandla det till lagar, regler och principer (Wilson, 1999:25). Det är *up to management to manage*, det vill säga ledningens uppdrag är att tänka ut det bästa sättet att utföra arbetsuppgifterna på (Bruzelius & Skärvad, 2000: 40 – 42).

I denna skola anser man att personalen endast motiveras av två saker: i första hand rädsla och nöd och därefter önskan om överskott, vilket ledde till att man endast använde sig av ekonomiska och materiella belöningar. Personalens lön bestämdes genom avtal mellan ledningen och arbetaren, på basis av individuella prestationer. Detta medförde att kollektiva löneförhandlingar och fackföreningar uteslöts (Flaa m.fl., 1995: 37).

Nackdelarna med denna skola är att den bland annat utgår från att det är ledningen som besitter all kunskap. Dessutom har den en människouppfattning där personalen ses som robotar (Bruzelius & Skärvad, 2000:42), vilket innebär att personalen kan bli utbytt hur och när som helst, av vem som helst, utan att påverka produktionen. Idag läggs det istället tyngd på att maskiner arbetar åt människan och inte tvärtom (Stewart, 1997: 82).

Som tidigare nämnts har vi gått från ett industrisamhälle till ett tjänstesamhälle, varpå även de olika skolorna har förändrats. Till skillnad från Taylorskolan, grundades nästa skola i en mer modern tid.



Carlzon-skolan föddes på 1980-talet av företagsledaren och dåvarande VD:n för SAS, Jan Carlzon². Skolan uppkom efter oljekriserna 1973 och 1979, vilka påverkade SAS lönsamhet på ett negativt sätt. Carlzons uppgift blev därför att skapa en passande strategi för att effektivt kunna förbättra företagets resultat, samt för att stärka dess konkurrenssituation (Bengtsson & Skärvad, 2001:103 – 108).

SAS började strategiarbetet med att låta marknaden styra de åtgärder, investeringar, samt de förändringar som gjordes i företaget. Genom att betrakta företaget med kundernas ögon, kunde de även urskilja vad som var värdefullt för dem, samt vad den var villig att betala för. Resultatet blev kraftiga kostnadsreduceringar i en del områden, samtidigt som det utfördes ordentliga satsningar på andra.

SAS ville höja sina intäkter, vilket skulle göras genom att öka servicenivån. Marknadens bästa service skulle nu erbjudas på alla punkter. Exempelvis placerades affärsresenärerna i planets främre del, för att de skulle få möjligheten att stiga på och av först.

SAS personal fick även genomgå en så kallad servicekurs där de fick lära sig att tillgodose resenärens behov direkt, eftersom första intrycket formar kundens bild av företaget. Servicekursen var helt individrelaterad och utgick ifrån att en motiverad personal, som kan kommunicera mår bättre. Personalen lärde sig dessutom att visa mental styrka i stressade situationer (ibid:103 – 108).

Det som gjorde SAS så speciella, var att hela företaget engagerade sig i företagets bästa och strävade tillsammans mot ett bättre resultat. För att förmedla strategin och få den att nå ut till alla medarbetare användes en bok som kallades ”Carlzons lilla röda”. Med hjälp av direkt kommunikation via både intern media och massmedia, gjordes alla medvetna om företagets ambitioner och principer. Ledningen lade även stor vikt på människosynen i företaget, vilket bekräftas genom deras tro att; ”det viktigaste för en människa är att veta och känna att hon behövs, varje människa vill bli behandlad som en individ. När en människa i frihet får ta ansvar frigörs resurser som annars inte är tillgängliga”.

² Bild: Flygvärdinna på SAS 1960 Källa: www.sas.se

Denna strategi ledde till att SAS 1984 fick utmärkelsen ”The Airline of the Year”. Genom att erbjuda bästa service, att ha en fungerande direktkommunikation, samt att den interna marknadsföringen får stöd från ledningen, gjorde att SAS medarbetare kände sig både engagerade och motiverade (ibid:103 – 108).

3.3 Intern marknadsföring

En av de viktigaste delarna i en ledarskapsstrategi är den interna marknadsföringen. Nedan presenteras innebörden av detta strategiska verktyg, samt vad som är viktigt att ha i åtanke när det används. Här kan konstateras att strategisk ledning och intern marknadsföring går hand i hand. I slutet av avsnittets beskrivs olika illustrationer av ledningens arbete med den interna marknaden.

Det stora intresset för intern marknadsföring ökade under 1990-talet och har därmed gett oss nya infallsvinklar och perspektiv. Uppmärksamheten har bidragit till att man idag ser medarbetarna som relationspartners, vilket handlar om att få personalen att känna att de arbetar mot ett mål och samtidigt får belöning för det. En stimulerande miljö, utvecklingsmöjligheter och god lön är exempel på detta. I de fall personalen är omotiverad, okunnig och har en otrevlig attityd, skapas en dålig stämning, vilken gör att det blir svårt att på rätt sätt leverera företagets budskap till kunden. Personalen måste jobba tillsammans som ett team; det behövs stöd från alla delar av företaget och från alla typer av befattningar för att skapa målkongruens bland medarbetarna. Med andra ord, förstår ledningen inte den interna marknadsföringens roll, kommer de ekonomiska resurserna som används inte att ge avkastning (Grönroos, 2002:367).

Den interna marknadsföringen fokuserar på relationer mellan personal på alla nivåer i företaget för att skapa bästa attityd mot kunderna. För att det ska fungera, behövs rätt slags färdigheter som till exempel kommunikation med kunderna. Alla människor på alla nivåer inom företaget, fungerar dessutom som deltidsmarknadsförare. Intern marknadsföring är en process som ser till att medarbetare på alla nivåer känner till verksamheten, dess aktiviteter, processer. Dessutom ser den till att all personal har rätt attityd och att de är motiverade (ibid:368). Beroende på vilken typ av strategisk ledning företaget har, utvecklas olika modeller av intern marknadsföring. Vad som är avgörande för den interna marknadsföringen

är att den ska ge personalen handlingsmöjlighet till eget agerande, för att på så vis få dem att handla på rätt sätt. Det har också att göra med på vilket sätt företaget överför sina värderingar, sin strategi, kultur, samt sin vision, det vill säga dess strategiska ledning (ibid:366).

Vår egen definition av intern marknadsföring lyder; arbetet för att vårda och bevara relationerna mellan medarbetarna och även mellan medarbetarna och ledning, för att kunna ge ett större upplevt kundvärde. En nöjd medarbetare presterar, enligt oss bättre resultat. För att generellt belysa intern marknadsföring, kommer nedan att göras en illustration av ämnet och dess innehåll.

3.3.1 Illustrationer från en expert

Juan Llopis är professor och undervisar i Human Resource, vid universitetet i Alicante, Spanien. Efter att ha varit verksam i olika organisationer under flera år, har han även praktisk erfarenhet inom ämnet. Till yrket är han även organisatorisk beteendevetare och ansvarig för universitetets program i Business Administration. Med denna teoretiska och praktiska kunskap anser vi att Juan kan erbjuda oss ett varierat och objektiva perspektiv på arbetet med intern marknadsföring. Avsnittet kan ses som en kort sammanfattning av den interna marknadsföringen, då det behandlar alla viktiga delar som bör finnas i ett effektivt internt arbete. Avsnittet har placerats här eftersom en förståelse för denna teoretiska helhet bör förekomma innan vi fördjupar oss i teorin om motivation och belöningsystem.

Att leda en arbetsstyrka är komplicerat, men om det görs på rätt sätt kan personalen bli en stark konkurrensfördel.

Juan anser att människorna är den viktigaste resursen i ett företag. Han menar att många företag är medvetna om detta, men långt ifrån alla förstår det. Cheferna har ett ansvar för sin personal och deras välmående, varpå det ligger i deras intresse att undersöka hur de mår. Enklaste sättet att ta reda på denna information säger Juan, är att fråga medarbetarna rakt ut, antingen i form av ett personligt möte eller genom ett frågeformulär. Många framgångsrika företag använder sig av denna metod, säger han och tillägger att cheferna även kan få träning i hur de ska motivera sin arbetsstyrka.

En chef måste veta vad som motiverar hans anställda och att investera i träning är inte en kostnad, utan en investering som ger resultat.

Han fortsätter med att alla företag måste motivera personalen för att de ska vara effektiva och lojala, varpå han föreslår två steg i motivationsarbetet:

1. Ta reda på vad som är motiverande för din personal. Här är det viktigt att förstå att alla inte motiveras av samma sak.
2. Alla individer har olika mål. Människor befinner sig i olika livscyklar beroende på ålder och behov, vilka måste tas hänsyn till.

Alla förstår monetära system, eftersom pengar har en symbolisk mening.

Ett annat sätt att motivera är genom belöningsystem, vilka bör användas som ett verktyg för att öka tillfredsställelsen ytterligare. Det vill säga utöver motivationen. Belöningsystemen bör vara tydligt strukturerade och de får inte vara alltför komplicerade att införa, menar han. Monetära belöningsystem måste vara ännu tydligare och kan oftast vara mer kostsamt för företagen.

En annan viktig uppgift för cheferna, är att de kontinuerligt informerar sin personal så att de uppdateras om vad som försiggår inom företaget. På så vis känner sig medarbetarna delaktiga, vilket också motiverar. Enligt Juan är det slutliga målet med den strategiskt interna processen att förbättra kundmedvetande och tjänstvillighet, det vill säga personalens förmåga till interaktiv marknadsföring och deltidsmarknadsföring, samt att minska personalomsättningen. Hur företagen kan omsätta sina strategiska mål kommer att diskuteras vidare i återstående kapitel. Vi ställer därmed frågan; Vad kan arbetsgivaren göra, för att förhindra att de viktigaste resurserna glider ur sina händer?

3.4 Motivation



Vi har tidigare påpekat hur viktig personalen är i ett företag och vi kan också konstatera att det är ledningens uppgift att vårda dem. För att kunna göra detta så effektivt som möjligt, anser vi att man måste förstå företagskulturen och vad de anställda motiveras av. Det är av denna anledning som vi i

följande avsnitt kommer att studera begreppet företagskultur, Maslows behovstrappa, samt olika motiveringsmetoder. Vi studerar på så vis motivation på både gruppnivå (genom företagskulturen) och individuell nivå (med hjälp av Maslows modell).

3.4.1 Företagskultur – varför så omtalad?

Kulturen inom ett företag är mycket viktig eftersom allt idag har en kulturell mening. För att reda ut det mångtydiga begreppet företagskultur, kommer vi i detta avsnitt att välja ut de definitioner som knyter an till motivation inom ett företag. Företagskulturen bör ses som en process och inte som ett verktyg som flyttas runt i företaget. Citaten nedan förklarar kulturen som process:

Den kollektiva mentala programmering som skiljer medlemmar i en organisation från andra (Hofstede, 1991: se Granberg 2001:115).

Det sätt som folk väljs ut, utvecklas, fostras, samordnas och belönas i en organisation (Mintzberg, 1983: se ibid: 115).

Samtidigt kan den fungera som ett resultat av det interna arbetet och kan ses som:

Ett system av informella regler som föreskriver hur folk mestadels ska bete sig (Deal & Kennedy, 1982: se ibid: 115).

I tjänsteföretag är definitionerna ovan viktiga att förstå, eftersom dessa säljer tjänster, det vill säga ”osynliga produkter”, varpå det är av stor betydelse hur medarbetarna formas. När vi nu vet lite mer om begreppet företagskultur kan vi ta steget längre och diskutera dess relevans.

På 1980-talet började fokus läggas på företagskulturen och kunskapsföretag. 1994 framförde teoretikern Henning Bang olika anledningar till att företagskulturen blivit ett så omdiskuterat och viktigt ämne. Vi nämnde tidigare i uppsatsen att vår tids företag utsatts för ökad konkurrens, vilket Bang ansåg vara startskottet till begreppets växande betydelse. Konkurrensen ledde till att företag började använda medel som påstås vara effektiviserande, lojalitetsskapande och framgångsfrämjande. Ett oändligt antal böcker och

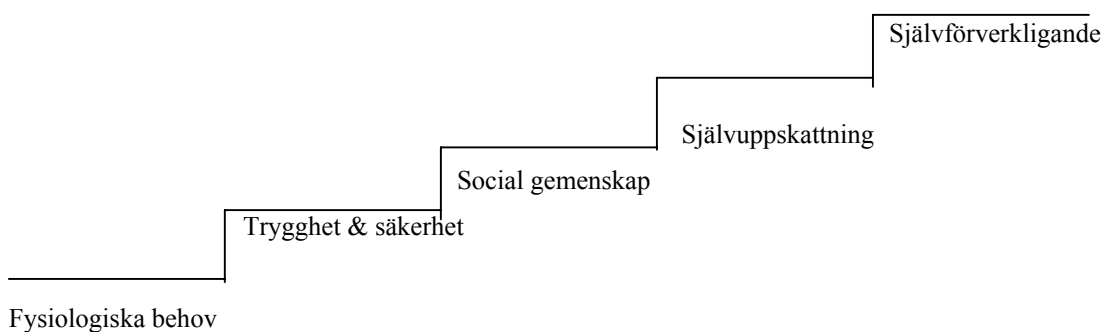
artiklar började skrivas och i västvärlden började man studera vad japanska företagsorganisationer gjorde som de själva inte gjorde. Resultatet var företagskulturen: de stora skillnaderna fanns i företagens värderingssystem, normer och sätt att tänka.

Idag vill anställda få ut mer av arbetet än bara lön, vilket kräver att arbetsplatsen ska tillfredsställa fler behov. Styrning handlar idag mycket om visioner och värderingar, vilket beror mycket på den betonade kundfokuseringen, den ökande konkurrensen, samt de alltfler kunskapsintensiva tjänsteföretagen (ibid: 116 – 118).

3.4.2 Maslows behovstrappa

Till skillnad från företagskultur som utgår ifrån ett grupperspektiv, studeras även Maslows behovstrappa, eftersom den berör individen och individens behov, vilket är viktigt i vårt fall, då ett företag består av många olika individer.

Maslow menar att vi styrs av våra behov och när ett behov tillfredställs föds ett nytt och intar dess plats. Så fort en nivå av behov har uppnåtts, försöker man nå nästa. Det handlar om fem nivåer och behoven på en nivå måste vara uppfyllda innan man kan ta steget upp till nästa. Givetvis kan flera behov finnas samtidigt, men Maslow menar att vi prioriterar endast ett åt gången.



Figur 1:3 Maslows behovstrappa (Efter <http://sv.wikipedia.org>)

Trappan börjar med grundbehovet fysiologiska behov, det vill säga hunger, sömn, värme etcetera. När detta uppfyllts tar behovet av trygghet vid och individer önskar känna sig skyddade. Behovet av social gemenskap och tillgivenhet blir starkare när nivå ett och två är tillfredsställda, det kan handla om att känna sig som en värdefull gruppmedlem i

företaget. Näst sist i hierarkitrappan har vi behovet av självuppskattning där självförtroende, kompetens, kunnighet, respekt, ansvar med mera blir relevant. När de fyra första nivåerna har uppnåtts träder behovet av självförverkligande in. Det handlar här om att förvalta sina resurser och förverkliga sig själv, med andra ord utveckling. (Granberg 2001: 181)

3.4.3 Olika metoder att motivera

När vi vet hur man kan undersöka våra anställdas behov är det lättare att kunna agera för att motivera. Motivation kan handla om saker såsom att skapa en *lagom arbetsbelastning* genom att öka personalstyrkan, anställa deltids- och extrapersonal, lindrigare fysisk arbetsbelastning genom rotation, samt arbetstidsförkortningar. Negativ stress kan även orsaka sämre motivation hos anställda och kan lösas med hjälp av *ökat inflytande och delaktighet*. Att kunna påverka sin egen arbetsituation förhindrar stress vilket motiverar till att utföra arbetet bättre. För att skapa inflytande och delaktighet kan företaget införa olika typer av demokratiska beslutsprocesser så som att stärka personalinflytandet över hela verksamheten, målstyrning, självstyrande grupper. En viktig motivationsfaktor kan även vara ett *positivt arbetsklimat* där förhållanden som arbetsglädje och ett fungerande gemensamt arbete är kritiska faktorer. Det har tidigare nämnts att det är viktigt att se anställda som en resurs och därför bör *kompetensutvecklingen* studeras och uppmärksammas i företaget. Olika former av lärande och uppmuntran får både chefer och anställda att trivas och stanna kvar. (Angelöw, 2002: 47, 55, 73, 79) Listan kan göras lång och därför har endast begreppet coaching valts ut som ett exempel på motivationsverktyg.



Coaching som idrottsfenomen? Att fokusera på målinriktning, motivation, samarbete och resultat kan göra att företag blir mycket konkurrenskraftiga. Det pratas om individerna i företaget och att dessa måste ”underhållas” för att kunna utnyttja de individuella resurserna. Det är här coaching börjar utövas. Många förknippar coaching med idrottsverksamhet, men under de senaste årtiondena har det även börjat användas i managementverksamheter och som utvecklingsredskap i företag. Det pratas om

coaching som olika former av psykologisk intervention. Med detta vill vi belysa relationen mellan tränare, utbildare, ledare och sina utövare, elever och medarbetare.

Coaching är en lednings- och arbetsform som handlar om att utveckla fokuspersonens yrkesmässiga och personliga potential och självregleringsförmågor. Coaching ska förstås som deltagande i fokuspersonens lär- och utvecklingsprocess (Stelter, R. et.al. 2003:20 – 22).

Att vara coach innebär inte att lösa personers problem eller framtid, utan det handlar om att ställa olika typer av frågor för att underlätta dennes arbete. Graden av styrning är med andra ord relativt låg och istället visar coachen ett engagerat intresse för de utmaningar som personen står inför. Företaget måste bestämma vem som är coach, vilken målgruppen är och slutligen vilket syftet och innehållet är. Coachingmöten är mycket lämpliga för att gynna medarbetarutveckling i samband med utvecklingssamtal, vilka kan ske individuellt eller i grupp, mellan chefen och en medarbetare åt gången eller chefen med flera anställda (gemensamt). Medarbetarna kan på så sätt få tillfälle att tänka igenom sina egna resurser, potentialer och föreställningar om kommande utveckling och karriär (ibid: 25). När det interna arbetet nått så här långt är det viktigt att ledarna inte låter det bero och tror att resten sköter sig själv. Vi går därmed vidare och frågar oss; Vad kan vi ytterligare göra för att stärka medarbetarnas motivation?

3.5 Belöningsystem – här för att stanna

Vi har kommit fram till det sista avsnittet medarbetarnas belöning. I motivationsavsnittet förklarades hur incitament skapas, för att på olika sätt öka medarbetarnas arbetsinsats. I detta avsnitt presenteras belöningsystemen, det vill säga vad medarbetarna får i belöning för utförda prestationer. Det kommer här att ges exempel på hur företagen kan gå tillväga när de väljer belöningsystem, samt vilka olika typer av system som finns. Som tidigare nämnts är personalen den viktigaste resursen i många företag och de blir därför en viktig del i det strategiska arbetet med att rekrytera och behålla kompetent personal.



Att utforma belöningssystem är inget som görs i en handvändning. Denna strategiska handling kräver kunskap inom komplexa områden som juridik, ekonomi, ledarskap och kommunikation. Systemet måste vara flexibelt för omvärldsförändringar och hänsyn måste tas till företagets specifika förutsättningar. Genom belöningssystem kan arbetsgivaren göra sig attraktiv, genom att locka till sig kompetent arbetskraft, stimulera till goda insatser och därtill säkerställa att såväl individuella som kollektiva mål uppnås (Smitt m.fl., 2002:10).

3.5.1 Vilket system passar oss bäst?

Råder det hög konkurrens om attraktiva medarbetare? Är vi i behov av att öka medarbetarnas motivation? Bevarar vi medarbetarnas kompetens på rätt sätt? Dessa är frågor som företag måste ställa sig, för att kunna avgöra om ett belöningssystem behövs eller inte. Det underlättar dessutom att ha svar på dessa frågor, när de ska välja vilket typ av system som passar bäst för just deras verksamhet (Andersson & Bratteberg, 2000:13).

Det finns idag många olika typer av belöningssystem. Vi har nedan valt att presentera några av de vanligaste belöningsstyperna som idag används inom olika företag. Vi tror att anledningen till detta är att dessa olika typer kan ge goda resultat, samt kan vara enkla att implementera. I analysen kommer vi att diskutera systemen, samt ge förslag på hur de kan praktiseras i verkligheten.

Bonus: denna typ av belöningssystem används för att skapa en koppling mellan företagets resultat och den anställdes lön, vilket innebär att bonus endast betalas ut om vissa resultatbaserade mål har uppnåtts. Om målen inte uppnås, minskas eller uteblir bonusen. En bonus kan baseras på antingen gemensam prestation (kollektivt beräknad) eller på den enskilde medarbetarens prestation (individuellt beräknad). En lämplig uträkning av bonusen kan vara 80/20-regeln, där 80 procent står för den fasta lönen och 20 procent för den rörliga lönen (resultatbaserade), det vill säga bonusen. Den rörliga delen kan delas upp i tre delar; tio procents bonus för prestation över målbudget, fem procents utvecklingsbonus för uppnådd kompetensutveckling, samt resterande fem procent som övrig bonus. I de fall där företagets personal fungerar som en kritisk resurs, är det extra viktigt att lönesystemet gynnar dessa anställda, vilka aktivt arbetar med att förbättra sin kompetens. Detta skulle innebära att utvecklingsbonusen skulle utgöra den största delen av

bonusens tre delar. Utbetalning av bonuslönen sker vanligen efter ett verksamhetsår (tolv månader), exempelvis till jul (Smitt m.fl., 2002:14 – 15). Oavsett vilket styrsystem som används i företaget, måste de bonusgrundade målen anknytas till verksamhetens faktiska resultat. Det är också viktigt att dessa målnivåer och resultatmått ändras i takt med att verksamhetens förutsättningar förändras, annars är risken att de bonusgrundande komponenterna motverkar sitt syfte (ibid:26 – 27).

Gratifikation eller penninggåva: till skillnad från bonusen är penninggåvor inte medräknade i grundlönen. Gratifikationer, som det också kallas, är en form av tillfällig belöning baserad på andel av företagets resultat efter finansiella poster. Utbetalning sker oftast vid flera tillfällen under verksamhetsåret, men dock endast då företagets resultat är positivt (ibid:31). Det finns många typer av gratifikationer och beroende på företagets storlek utvecklas och utformas de olika. Ett exempel på gratifikation är individ- och gruppbaserad bonus. Alla som är anställda i ett företag omfattar gratifikationsavsättningen, dock inte anställda som får provision. När företagets kvartalsbokslut är färdigt fastställs gratifikationen. Gratifikationer kan erhållas bland annat då specifika mål uppnåtts. Utformning och mängd bonus kan variera. Dessutom finns det gratifikation med incitament, vilket innebär att den anställda belönas för extra arbetsinsatser. Vid användning av personligt incitament belönas den anställda för sin personliga förmåga att skapa värde. Lönenivån är då beroende av den anställdas prestationer under en period i relation till enhetens totala prestation under en period (ibid: 31 – 35).

Förmåner: utöver bonus och gratifikationer finns det även andra sätt för arbetsgivaren att belöna sina anställda, exempelvis genom olika förmåner. Sådana kan vara bilförmåner, förfriskningar, frisk- och hälsovård, bostadsförmåner, samt kostförmåner (Andersson & Bratteberg, 2000:10). Vad som påverkar den anställdes attityd till olika förmåner beror på inkomstens storlek. Det vill säga ju lägre inkomst den anställda har, desto viktigare tycker de att förmånerna är (Smitt m.fl. 2002:37). En av de viktigaste förmånerna är pensionen. Hur stor en pension kan vara sätts upp av skattelagstiftningen (ibid:37 – 38).

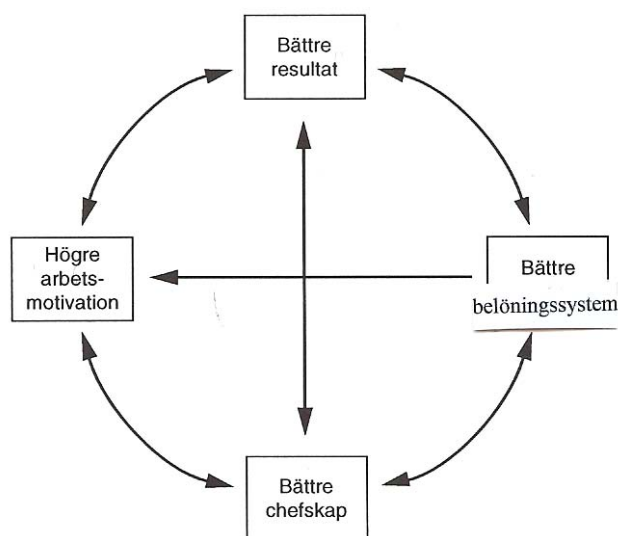
Anställda kan även växla en del av bruttolönen mot förmåner, det vill säga välja mellan de olika förmåner ett företag har och därav utforma en kombination som passar dem bäst. Sättet kallas cafémodellen (Total Compensation Management) och behöver inte handla om

extra pensionsavsättning, utan kan även inkludera förmåner såsom sjukförsäkring, kompetensutveckling med flera. Ett exempel på löneförmån är hemkuponger, som fungerar ungefär som rikskuponger. Dessa kan den anställda använda som betalning för exempelvis målning eller städning av bostaden. Ett annat exempel kan vara privat sjukvård som arbetsgivaren erbjuder den anställda (ibid: 39 – 41).

Alla dessa belöningsystem fungerar som en ”morot” för den inre marknaden och utan dessa kan personalen lätt bli omotiverad.

3.6 Sammanfattning

Vid det här laget hoppas vi att läsaren har fått bra kunskap om strategiskt ledarskap och intern marknadsföring, samtidigt som ni har fördjupat era kunskaper inom motivation och belöning. Vi hoppas även att ni har förstått hur de olika delarna hänger samman, samt betydelsen de har för varandra. För att förtydliga dessa samband, vill vi avsluta med en, delvis omarbetad modell gjord av Hans Lindblom (1996: 14 – 15). Modellen används då vi anser att den tar upp de fyra faktorer som uppsatsen grundar sig i.



Figur 2:3 Helhetssyn (Fritt efter Lindblom, 1996:14 – 15)

Bättre ledarskap leder till högre arbetsmotivation i form av god arbetsstämning och glädje. Härmed leds vi naturligt in på bättre resultat, vilket innebär att medarbetare får rätt lön och belöningsystem. *Högre arbetsmotivation* leder också till bättre resultat i arbetet. Är vi

motiverade och nöjda presterar vi bättre. Ledningen i företaget påverkas även av högre arbetsmotivation i form av lättare och tacksammare arbete. Vi kan dock inte fastställa någon direkt påverkan från högre arbetsmotivation till bättre lön och belöningssystem. Ett *gott resultat* påverkar arbetsmotivationen, medarbetarna ser resultat på egna prestationer. Bra resultat leder även till att ledningen motiveras och blir nöjda, samt att medarbetarna har ett bra och rättvist *belöningssystem* (oftast). Detta i sin tur leder till ett större intresse att prestera goda resultat, högre arbetsmotivation (viljan att stanna kvar i företaget och att bli lojal), samt enklare arbetsuppgifter för ledningen, som istället kan lägga fokus på viktigare uppgifter än att jaga tid och fel. Modellen är sluten och vi har med denna teoretiska information skapat ett verktyg som vi kan ta med då vi analyserar. Vi kommer återigen att användas oss av modellen i vår slutsats, där dessa faktorer konkretiseras.

4. Resultat av insamlat material

4.1 Inledning och disposition

Tjänsteföretagen är på frammarsch i dagens moderna samhälle. I dessa företag blir ledningens arbete med den interna verksamheten, alltmer viktig. Efter att ha introducerat er för de lärdas värld angående det interna arbetet, vill vi nu leda er in i verkligheten.

I kapitlet som följer redovisas det insamlade materialet, hämtat från ett faktiskt tjänsteföretag. Materialet omfattar två olika intervjuer, samt en enkätundersökning bland medarbetarna om just den interna processen. Vi inleder med en kort presentation av studieobjektet och deras verksamhet. I resten av kapitlet försöker vi ge en bild av hur arbetet med motivation och belöningsystem praktiskt fungerar i ett tjänsteföretag.

4.2 Bakgrund



Nordeas framgång beror på deras förmåga att agera som en bank med gemensamma processer, värderingar, inriktningar, samt mål.

Nordea är den ledande finanskoncernen i Norden och Östersjöregionen och bedriver verksamhet inom tre affärsområden: Retail Banking, Corporate and Institutional Banking och Asset Management & Life. De erbjuder sina kunder ett flertal produkter, tjänster och lösningar inom bank, kapitalförvaltningar, samt försäkringar. Verksamhetens ledning och styrning fördelas mellan tre parter; aktieägarna (på bolagsstämman), styrelsen och koncernchefen. Ledningen skapar även de strategier som finns inom företaget.

Nordea fick sitt namn 2001, men har innan dess genomgått en rad olika förändringar och namnbyten. Idag har Nordea 1 100 bankkontor och 28 900 heltidsanställda runtom i världen (www.nordea.com, 060420).

4.3 Nordea – intern marknadsföring i praktiken

Med mer kött på benen är vi redo för att ge oss in i bankvärlden och in i dess verklighet. Vi börjar med strategiskt ledarskap, humankapital, samt intern marknadsföring, för att sedan fördjupa oss i Nordeas motivation- och belöningsystem. Inledningsvis vill vi presentera våra intervjupersoner.

Arne Bernroth är vice Vd för region syd i Sverige och ansvarar för Skåne, Blekinge halva Halland och Småland. Arne ska se till att kontoren gör ett så bra arbete som möjligt, men deltar också i Nordeas totala ledningsarbete och tar därmed ett kollektivt ansvar för hela Sverigeorganisationen. Han fungerar dels som en ledare där han utvecklar affärsidéer och dels som en motivatör, vilken ska skapa energi och inspirera folk.

Per Sylvan är bankdirektör på Kullagatan i Helsingborg och delvis regionalt (Sydsverige) ansvarig för privatkunder. Som regionalt ansvarig för privatsidan ingår även ett personalansvar för de olika specialisterna, exempelvis försäkringar, sparande inom regionen, samt Höganäskontoret.

4.3 1 Nordea som metafor för en homogen företagskultur

För att få en enhetlig intern marknadsföring har Nordea utvecklat modellen Retail Operating Model. I denna ingår delvis metoder för hur information i företaget ska spridas. Enligt Arne är allt mycket planlagt för hur informationen förs ut.

Man annonserar för de anställda lika mycket som för potentiella kunder (Arne).

Enligt Per finns det olika metoder att sprida information på. Det finns ett Intranät där ny information till medarbetarna läggs ut dagligen. Denna sida innehåller både roliga och seriösa historier, säger Arne. Problemet med detta kommunikationssätt fortsätter han, är att man inte vet hur mycket information som egentligen kommer fram till medarbetarna.

Alla läser inte intranätet varje dag, det är fullständigt omöjligt. Jag läser det inte heller, man får lita på att man får reda på det som är viktigt ändå på något sätt (Arne).

Ett annat sätt är maildistribution. På Nordea skickas det mycket mail. Samtidigt som informationsflödet är stort, är det medarbetarnas eget ansvar att ta åt sig information, berättar Per. På Intranätet kan man exempelvis lägga upp sin egen profil på de sidor som berör denne. Varpå rätt information kan erhållas. Trots detta medges från både Arne och Per att det kan vara svårt att veta vad som är viktigt för var och en.

Det är väldigt svårt att veta vad som är viktigt tills man vet att det är oviktigt (Arne).

/.../brist på information finns det inte, utan i så fall är det brist i paketeringen. I dagens jobb som ledare är det mycket att sortera. Problemet är att många inte kan sortera, utan för dem är allt viktigt (Per).

Arne medger dock att informationsflödet är aningen stelt och att det finns brister i den informella kommunikationen. Han poängterar även att de inte behöver vara så formella jämt. Vill man få svar på sina frågor är det bättre att plocka upp telefonen, mellan mötena, menar han. Anledningen till varför kommunikationen är så pass formell beror på att medarbetarna är ganska form- och strukturbundna. Fortsättningsvis framför han att man uppmärksammat problemet och det aktivt skapas åtgärder för att förhindra och förbättra faktumet att kommunikationen inom företaget inte är flexibel. Dock är det inte alltid så lätt tillägger han.

Under intervjuerna framhäver både Per och Arne att människorna är de viktigaste resurserna i Nordea:

Människor är mjukvaror i form av kunder och personal. Kunderna skapar det vi håller på med, men även personalen tillsammans med hårdvaror som data och dataprogram. Utan personalen skulle vi inte komma någonstans (Per).

Båda informanterna säger att utan kunderna gör de inga affärer och utan medarbetare kan affärerna inte utföras. Arne påpekar att synen på medarbetarna är väldigt fokuserad och att man intresserar sig och lägger ner mycket tid på dem. Trots detta säger han att ingen av medarbetarna oersätlig. Försvinner en rullar resten på utan större problem, åtminstone

under en kortare period. Bli till exempel kontorschefen sjuk, så klarar sig kontoret bra ändå. Det enda hotet enligt honom är massmedarbetaravhopp.

Nordea skapades av fyra banker från Sverige, Danmark, Norge och Finland (mycket förenklat). När de gick samman var de fyra skilda båtar med olika färdriktning vilket givetvis skapade komplikationer då de hade olika sätt att arbeta på. Per poängterar att de nu är en stor båt med gemensamma värderingar och samma riktning. Arne ser istället Nordea som en armada av små skepp och att det handlar om att få alla små båtarna att veta var de ska styra. Att se oss som en stor båt eller tanker ger en byråkratisk bild av företaget, vilket är fel anser Arne.

Vi kan manövrera fort, bara vi får med oss medarbetarna (Arne).

Per håller fast vid sin båt och menar att då företaget slagits ihop till en stor organisation, kan det vara svårt att ändra riktning. Han menar att det nu bara finns ett sätt att göra det på:

The Nordea way, vilket kanske inte uppskattas hos alla; vi har ju alltid gjort så här, varför ska det vara svarta skyltar, när vi tidigare alltid haft blå? På detta sätt har det kanske blivit lite mer byråkratiskt internt, men ut mot kund har det blivit mer enhetligt och tydligt.

Eftersom bolaget är relativt ungt och företagens form inte funnits längre än ett par år anser Arne att det än så länge inte finns en homogen företagskultur. Han säger dock att det som är viktigt är att alla förstår sin plats i systemet och att alla har samma drivkraft. Per menar att företagskulturen ständigt blir tydligare och starkare, efterhand som båten blir större och mer gemensam.

Alla har haft sin egen identitet, men det är det vi måste tvätta bort så att vi blir ett Nordea (Per).

För att förbättra homogeniteten har man vidtagit en hel del kulturskapande åtgärder. Arne påpekar att det mest påtagliga är namnbytet. Detta innebär ett konstant arbete med hur företaget ska uppfattas och hur medarbetarna ska uppträda, allt det som företaget lever

efter. Fortsättningsvis påpekar han att det handlar om att få medarbetarna att förstå innebörden med varför de gör olika saker, det vill säga förstå budskapet.

Nordea lever efter mottot att göra det möjligt och att lösa kunders problem. Därtill ska de vara service minded och öppna för förändringar. *Focus, speed and performance*, är någonting Arne trycker mycket på. Det handlar om att först fokusera på det som ska göras och våga avstå från andra saker. Senare gäller det att utföra det snarast möjligt. Performance handlar om att allt som görs inom företaget ska göras med kvalitet, vilket är något den nuvarande VD:n fokuserat på och sedan han tog över företaget har dessa nyckelord blivit inpräntade hos personalen, säger Arne.

Per anser att intern marknadsföring delvis handlar om personalvård.

En del i det här (intern marknadsföring) är alltså personalvård, riktiga "må bra-aktiviteter"; spela kubb/.../. Sen har vi personalutbildningsaktiviteter. Det händer så mycket i dagens läge, så problemet för medarbetarna är att det händer 40 saker samtidigt. Uppdraget, om det sedan är marknadsföring eller inte, blir då att prioritera, sortera, och paketera bland dessa saker (Per).

Personalvårdstrategin som finns på Nordea går ut på att prata med personalen. Arne poängterar gång på gång hur viktig den informella kommunikationen och dialogen är bland medarbetarna. Han tillägger att personalens dagliga dialog med chefen är oerhört viktig för att få ett effektivt arbete.

Nordea Helsingborg City har satsat på personalvård genom att bli certifierade med ett hälsodiplom. Personalvården inkluderar 95 procent generell anpassning, sedan finns det individuella fall som medarbetare med stress och ergonomi. Per säger att det finns ett relativt omfattande program för bankhälsa, med en struktur på hela hälsoarbetet. De aktiviteter som är mer tävlingsinriktade och utmanande kommer oftast uppifrån huvudkontoret. På den lokala nivån är det en friskvårdsansvarig som tar fram mestadels av aktiviteterna. Ibland arbetar även Per med denna fråga, men det beror på hur mycket pengar som finns att avsätta till det. Arne säger att det inom företaget finns många friskvårdsaktiviteter, som rent kroppsligt gör att de anställda känner sig omhändertagna.

Exempel på detta är golflektioner, tennislektioner och rabatt på aerobickort. Dessutom ges tillfälle att träna på arbetstid.

Vidare berättar han att med hjälp av ESI (Employee Satisfaction Index) mäts varje år medarbetarnas trivsel och välmående på arbetsplatsen. Indexet mäts genom ett formulär med cirka 50 frågor. Per menar att vissa medarbetare anser det vara för mycket undersökningar om personalnöjdhet. Trots detta tycker sig både Per och Arne se många positiva aspekter och anser det vara ett bra sätt att mäta hur personalen trivs. På kontor där låga ESI-värden upptäckts diskuteras lösningar fram mellan chefen och personalen. Arne påpekar att det viktigaste här är dialogen i kommunikationen, för att få igång informationsflödet.

Genom våra informanter får vi även reda på att Nordea även använder sig av utvecklingssamtal (PDD-möten). Dessa ska ta reda på medarbetarnas trivsel, framtidsplaner och utbildningsbehov. Uppföljning sker i något som kallas APR (Annual Performance Revue). Där går kontorschefen tillsammans med HR-partnern igenom vilka de olika önskemålen är bland personalen. Personalen betygssätts och det bestäms vem som har befordringspotential, det vill säga möjlighet till högre position i företaget. PDD-mötena sker en gång per år i samband med löneförhandlingarna.

Vi får likaledes reda på att Nordea arbetar med medarbetarnas attityder eftersom det är de som har kontakt med kunden, vilken i sin tur vill bli bemött på ett visst sätt. Per säger att interna föreläsningar om varumärkesstolthet som en sorts intern marknadsföring, har gjorts för att lyfta medarbetarnas stolthet från en nivå till en högre. Enligt honom är medarbetarna delaktiga i beslut och har stort inflytande över lönsamhets- och kundansvar. Arne håller med om att den individuella medarbetarens huvudroll är att skapa nöjda kunder och delaktigheten i att skapa ett lönsamt företag är stort. Däremot påpekar han att deras delaktighet i beslut generellt sätt är ganska begränsat. Exempelvis när det gäller utformning av priser, produkter och processer, är delaktigheten oerhört liten.

Det är samma sak på Hennes & Mauritz, den som säljer kläderna är inte med och syr kläderna (Arne).

Fortsättningsvis tillägger de båda att kompetensutveckling utövas genom olika kurser, utbildningar och seminarier. Inspirationsseminarier och liknande större engagemang erbjuds två gånger per år för ledningsgruppen. Kompetensutvecklingen tar sin utgångspunkt i PDD-mötena, där medarbetarnas behov kan utläsas. Per säger att han gärna skulle skicka iväg alla medarbetarna på inspirationsseminarier, men att det är svårt att endast välja ut ett fåtal medarbetare. För att gottgöra försöker Per istället bjuda in externa föreläsare. Dessutom medger Arne att ju högre upp i hierarkin man kommer desto exklusivare seminarier kan man besöka. Trots interna utbildningar och seminarier, anser han att det är upp till den enskilda medarbetaren att ansvara för sin utveckling och sitt kunskapskapital. För att vara en attraktiv medarbetare i Nordea krävs det att man hela tiden är uppdaterad och har den kunskap som krävs.

På Nordea står ledningen för det strategiska arbetet, medan det mer taktiska ansvaret ligger hos medarbetarna, säger Per. Många av dem har samma uppgifter och samma typ av kunder, men arbetar olika och på så vis har de rätt mycket frihet under ansvar. Per ska precis börja med ett projekt (LEAN), där man arbetar i någon form av projektgrupp. Meningen är att alla ska ta ansvar, men också att få sin röst hörd. Varje morgon inleds med ett kort möte där det diskuteras vad som ska göras under dagen, vad som är bra respektive dåligt, samt problem som senare under dagen följs upp. Systemet leder till att alla medarbetare måste arbeta på samma sätt. Trots att LEAN införs kommer de personliga samtalen att finnas kvar varje vecka. Anledningen till detta, är att Arne anser det vara viktigt för personalen att ventileras sina problem och möjligheter.

Ingen vill jobba i skymundan, alla vill bli uppmärksammade på något sätt och då krävs det någon form av samtal. (Arne).

Av alla motivationssätt anser Arne att den informella är den absolut viktigaste. Den viktigaste motivationsfaktorn är att hela tiden hålla folk informerade i förväg. En bra ledare, enligt honom, lever i kundernas och medarbetarnas vardag, förstår kunderna och föregår med gott exempel.

Arne berättar att, generellt sätt så ger de sina medarbetare belöning genom förmånlig ränta och förmånliga lån. Denna form av belöning är mer en regel än ett undantag för en stor

bank, enligt Arne. Vidare förklarar han att alla anställda också omfattas av ett vinstandelssystem. Där kan man få ett basbelopp i extra tilldelning om vissa kriterier är uppfyllda, främst räntabilitetsmått. Utöver basbeloppen har alla kontorschefer i Sverige prestationslön (incentiveavtal) där de kan få upp till tre månaders extralön om de når sina budgetar och uppfyller diverse mål. Dessutom får de 100 högsta cheferna i Sverige upp till tolv procent av lönen i bonus, om de uppnår sina mål. Trots detta anser Per att det används alltför lite system för att motivera personalen. Han säger att även om belöningen kan motivera, kan den enskilda medarbetaren inte påverka systemet, då vinstandelen baseras på avkastning på eget kapital kopplat till koncernens resultat. Fortsättningsvis menar Per att kontorspersonalen inte heller får någon del av incentiveavtalen. De testade för ett antal år sedan ett system där medarbetarna fick en bonus om de gjorde bra ifrån sig, men detta ledde till en hel del fusk, eftersom medarbetarna hjälpte varandra att uppnå sina mål. Per tror att i framtiden behövs det istället någon form av rörlig del i bankvärlden. Nordea har för tillfället inga icke-finansiella belöningsystem och Arne tror att detta beror på att det är alldeles för komplicerat och att det inte skulle fungera.

Belöningsystemen i Nordea påverkas av hur dessa ser ut i andra banker. Skulle en annan bank ha ett mer förmånligt belöningsystem, riskerar Nordea att mista sina medarbetare till en annan bank. Arne vill avslutningsvis påpeka att Nordeas belöningsystem är under ständig utveckling och att de påverkas av både inre och yttre influenser. Vad har då Nordeas medarbetare för åsikter om denna information?

4.4 Enkätresultat

För att undersöka hur kommunikationen, motivationen och belöningsystemen på Nordea tas emot av medarbetarna, genomförde vi en enkätundersökning. Denna fokuserade på deras uppfattning och personliga åsikt, de fick tillfälle att ge sin mening om hur dessa begrepp fungerar i företaget.

Enligt de anställda är ledningens arbete som informatör inte särskilt bra (de flesta svarade 2 och 3 av 1 – 5, där 1 är dåligt och 5 är mycket bra). De låga betygen kan bero på att många anser att företaget delger alltför mycket information, utan att ta hänsyn till om de hinner läsa den eller inte. Det handlar mycket om att ta sig tid och läsa mycket själv, med andra ord eget ansvar.

Kanske svårt i en så stor koncern att nå ut till alla. All info på Intranätet kan vara svårt att hinna med att läsa.

Personalvårdsfrågan på Nordea rådde det ganska lika meningar om. En del ansåg det vara mycket bra med olika typer av hjälpmedel och personalvårdande aktiviteter vid sidan av arbetet. De ansåg även att arbetsklimatet var bra och att det finns stora möjligheter att växa inom företaget. Några hävdade att det är viktigt att trivas och ha roligt på arbetsplatsen. Samtidigt menar samma person, att det krävs en ansvarig på arbetsplatsen för att det ska fungera. Denna person tillägger att arbetsgivaren dessutom måste ställa upp och sponsra detta. Ett fåtal ansåg emellertid att det var för lite personalvård.

Vi har en utomordentligt duktig friskvårdsanställd som hela tiden hittar på intressanta aktiviteter. Banken står kostnadsmässigt för det hela, om det är skattemässigt tillåtet.

När motivation började diskuteras framgår det tydligt att flertalet anställda motiveras av finansiella belöningar. Sju av elva svarar direkt att de motiveras av dessa. Det handlar om högre lön, samt bonussystem vid lyckade affärer. Förmåner, uppskattning i form av positiv feedback och mer självständigt arbete är även faktorer som tycks motivera.

Genom att få frihet under ansvar i sättet att jobba och genom att slippa centralt givna pekpinnar och direktiv.

Enkätpersonerna svarade i många fall att motivation leder till bättre resultat. Om de anställda är motiverade, presterar de bättre. Den goda motivationen mynnar ut i bättre och fler affärer som alla tjänar på. Försäljningen ökar och de anställda får en större förståelse för arbetets olika moment. En person svarade att det även resulterar i ett bättre arbetsklimat.

Mer engagerade och motiverade medarbetare arbetar hårdare, de gör mer affärer samt blir mindre sjukskrivna och stannar längre i banken.

Som vi tidigare nämnt, utövar Nordea medarbetarsamtal. Dessa samtal går bland annat ut på att diskutera vad medarbetarna anser om sin närmsta chef och vice versa. De flesta av våra enkätpersoner är överens om att samtalen skapar värde för dem och motiverar dem. Många anser även att samtalen gynnar deras personliga utveckling inom företaget. Om de tar egna initiativ gynnar det ens karriär, men utan egna initiativ händer inget. Några uppskattar inte samtalen. En person beskriver exempelvis samtalen som standardiserade och en annan säger att de känns som ett tvång. Om man trivs på arbetsplatsen och vill stanna kvar ska man inte behöva delta i dessa möten, menar personen.

Reaktionerna på belöningssystemet var mycket starka. Nästan alla menade att det inte var rättvist och de gör jämförelser med andra ledande banker, då det är omöjligt för den enskilda individen att påverka utfallet. Dessutom jämför många medarbetare systemet med andra ledande banker.

Ett slags bonussystem när man gör avslut (affärer) hade varit bra. Idag får man inte mer betalt hur man än sliter. Vinstandelssystemet idag mäts på så stora variabler eftersom det går på bankens RoE (Return on Equity) och det blir så flummigt eftersom man som anställd inte kan påverka det ett dugg.

Sämsta systemet på bankmarknaden! Alla andra bankers vinstandelssystem ger medarbetarna 3 – 7 ggr mer per år. Varför skall Sveriges vinstrikaste bank ha det sämsta vinstandelssystemet?

Sammanfattningsvis råder några meningsskiljaktigheter i ledningens och medarbetarnas syn på motivation och belöningssystem. Ledningen får medhåll från medarbetarna rörande bra personalvård. Detta gäller arbetsklimat, hjälpmedel, friskvård och medarbetarsamtal. Ledningen förstår att dessa faktorer är viktiga och medarbetarna känner att de stimuleras på sin arbetsplats, varpå motivationsfaktorerna är väl kommunicerade och fungerande i verksamheten. Däremot är åsikterna olika kring belöningssystemen. Medarbetarna är inte nöjda med nuvarande system eftersom de inte är påverkbara. Ledare som har direkt kontakt med dessa förstår deras missbelåtenhet men ser vi högre upp i hierarkin skådar vi att ledningen inte har samma åsikter om detta. Nu ska vi få höra vad teoretikerna och uppsatsförfattarna har att tillägga till dessa åsikter.

5. Tolkning och diskussion

5.1 Inledning och disposition

Informanternas erfarenheter kopplas i detta kapitel till den forskning, som tidigare redovisats inom ämnet intern marknadsföring. När det insamlade materialet analyseras kommer vi att utgå från ett ledarskapsperspektiv, varpå de strategiska skolorna kommer att appliceras på materialet. Detta för att se vilken strategisk ledning som passar bäst i ett tjänsteföretag, så som en bankverksamhet. Som vi tidigare nämnt tar vi hjälp av bankföretaget Nordea, för att visa på hur det interna arbetet fungerar i verkligheten.

Vi börjar med en generell översikt av strategiskt ledarskap och den interna marknadsföringen, för att sedan fördjupa oss i personalmotivation och belöningsystem. Under hela analysen har vi helhetsynsmodellen från teorin (se modell sidan 25) i bakhuvudet. Analysmaterialet kommer sedan att utgöra ett underlag för vårt slutgiltiga resultat, vilket redovisas i kapitlet om slutsatser.

5.2 Strategiskt ledarskap – ett ständigt rollbyte

Ett starkt strategiskt ledarskap bidrar till ett friskt företag och en motiverad, samt nöjd arbetskraft. En bra ledare och effekterna av ett bra ledarskap kan därför skapa konkurrensfördelar för ett företag. Således är det viktigt att ledningen gör ett bra arbete.

Under detta avsnitt och i avsnittet om intern marknadsföring behandlas gemenskapen i företaget, samt humankapitalet som resurs. Dessutom diskuteras det hur kommunikation i den interna marknadsföringen kan skapa kreativitet, delaktighet och motivation bland de anställda. Genom lyckad kommunikation kan nämligen ledningens mål förmedlas på bästa sätt i företaget.

5.2.1 Gemenskap – ett sätt att forma sin arbetsstyrka

För en god strategisk ledning krävs det väl utarbetade och utformade mål som följs av all inom företaget. Då vi har valt att se företagskulturen som en process måste det aktivt arbetas med att sprida denna. Det tar dock lång tid att alstra normer och värderingar som automatiskt styr företaget. Eftersom vårt studieobjekt är ett tämligen ungt företag befinner de sig i processens inledningsfas, där dessa värderingar utvecklas. Med hjälp av olika

begrepp som exempelvis *gör det möjligt*, vill cheferna skapa en ömsesidig bild av Nordea, för både dess personal och kunder. Detta är ett tydligt tecken på bra ledarskap och en bra retorik. Ledningens starka fokus kan på så sätt ge en stabilare grund och bidra till ett mer homogent företag. Dessutom ger det upphov till lojalitet, inte bara bland de anställda utan även bland kunderna, vilket i slutändan kan bidra till företagets goda resultat.

Vi har konstaterat att Nordea, precis som Carlzon-skolan, strävar efter att få hela företaget att arbeta mot gemensamma mål. Däremot kan vi utläsa att deras utformning av mål, affärsidéer och produkter mestadels utförs av ledningen, varpå vi trots allt ser spår av Scientific Management-skolan och idén om att medarbetaren inte kan ta allt ansvar själv. Personalen styrs i många fall och har inte alltid särskilt stort inflytande, vilket kan tyda på att ledningen håller i tyglarna. Här kan det göras ytterliggare en koppling till Taylors skola då denne anser att det är upp till ledningen att leda.

5.2.2 Mjukvaror och kunskap – en viktig resurs

Det humana kapitalet i många organisationer är mycket viktigt, men det är först när ledningen kan värdesätta och förstå det som basen för att lönsamhet kan skapas. Hur väl ett humankapital används kan därför bero mycket på företagets strategiska ledning.

Humankapitalet och kunskapsarbetare har kommit att spela en allt större roll i dagens tjänstesamhälle, vilket innebär att man idag koncentrerar sig på utbildning för att komma högt upp i alla typer av hierarkier. Detta sker inte minst på Nordea, ett rent kunskapsföretag som med hjälp av sina anställda och deras kunskap kan producera och sälja produkter och tjänster. De ekonomiska målen är fortfarande mycket viktiga, men idag har det intellektuella kapitalet blivit nyckeln till lönsamhet. Företaget är med andra ord beroende av deras kärnresurser vilket knyter an till Carlzon-skolan, där man koncentrerar sig på människosynen och att behandla varje människa som en individ, vilket leder oss in på personalens relevans.

Trots att medarbetarna besitter stor kunskap på Nordea, får vi intrycket av att det är ledningen som i grunden har den största kompetensen och vetskapen, vilket återigen gör dem till Taylorsympatisörer. I företag där ledningens kunskap är grunden till kompetens

värderas personalens insatser inte lika högt, vilket kan leda till att de lätt kan ersättas av någon annan. På Nordea anser de dessutom att kunskapskapitalet är stort, vilket betyder att ingen av medarbetarna är oersättlig. Eftersom arbetslösheten är hög och efterfrågan att jobba på bank är stor, kan Nordea rekrytera ny och kompetent personal mycket enkelt. Detta tycker vi stämmer i många avseenden och bevisar att Scientific Management delvis förekommer i allra högsta grad även idag. Samtidigt kan det vara riskabelt att leka med dessa tankesätt, då det finns risk att någon av nyckelresurserna i form av medarbetare, kan lämna företaget. Till viss del tycker vi också att Nordeas medarbetare kan anses arbeta efter en löpande-band teknik (Scientific Management-skolan), där så många tjänster och produkter ska säljas som möjligt. Detta är mycket vanligt idag, eftersom marknaderna och företagen blivit mer konkurrensinriktade. Enligt vår tolkning är Nordea likväl medveten om att de anställda och deras kunskap är enormt viktig. Utan dem skulle de inte befinna sig i den position de gör idag.

I ett serviceföretag, så som Nordea, kan tjänsterna lätt bli standardiserade och gå på rutin om personalen inte hinner med sitt arbete. Genom att öka personalstyrkan kan man få en lagom arbetsbelastning, vilket kan innebära kortare arbetstider, men också variation på arbetsuppgifterna. Detta kan i sin tur resultera i ökad motivation hos medarbetaren. Då det är tjänsterna som utgör huvudverksamheten i ett serviceföretag, är det väsentligt att personalen ständigt kompetensutvecklas i en stimulerande miljö för att kunna ge bättre service. Både i Carlzon-skolan och på Nordea är kundens första intryck mycket viktigt, eftersom det formar dennes bild av företaget. Ett positivt arbetsklimat ger dessutom en glad personalstyrka som i sin tur överför detta till kunderna, vilket är ytterst viktigt i ett tjänsteföretag. Inte minst i en bank där personalen tillhandahåller kundernas pengar. Därför erbjuder Nordea olika seminarier och kurser för att utbilda och motivera sin personal. Såväl chefer och medarbetare kan få individuell utveckling. Detta anser vi vara ett sätt att integrera de anställda i företagskulturen samtidigt som de kan bli mer innovativa efter inspiration från föreläsaren. Kompetensutveckling bland hela personalstyrkan, på alla nivåer, är en central fråga för företaget, eftersom utbildning kan bidra till konkurrensfördelar. En kompetent medarbetare medverkar på det sättet till företagets lönsamhet.

5.3 Det är viktigt att marknadsföra hela båten – intern marknadsföring

För att ett företag ska fungera, vara friskt och lönsamt är det viktigt att alla strävar mot samma mål, det vill säga vara medvetna om företagets egentliga syfte. Ett företags strategiska ledning är grunden för hur den interna marknadsföringen utformas och arbetas fram. Det är mycket viktigt att medarbetaren är välinformerad om vad som sker och vad som ska göras i företaget, för att på bästa sätt kunna bidra till ett gott resultat. Vi kan därför konstatera att en välinformerad medarbetare känner sig mer delaktig och presterar därefter.

5.3.1 Informationsspridning

Som tidigare nämnts i teorin är det ledningens uppgift att bidra till att informationen sprids på ett effektivt sätt. I relativt unga företag såsom Nordea finns ett stort behov av att kommunicera och snabbt förmedla information. Detta för att man så fort som möjligt vill påbörja processen med att skapa en förenad samling normer och värderingar, det vill säga en företagskultur. Denna vilja och möjlighet att förmedla kan leda till ett överflöd av information, vilket i sin tur gör att personalen inte hinner ta del av allt som händer. Personalens frihet att själva utvärdera vilken information som är viktig för just deras ansvarsområde, främjar handlingsmöjligheten, men har i detta fall lett till att viktig information bortprioriteras. Svårigheten enligt Nordea är inte att ta del av informationen, utan att kunna sortera den. För att motverka detta har man skapat profiler som ska sortera informationen åt medarbetarna och enbart tilldela dem den information som berör just dem. Att personalen sedan väljer att inte prioritera informationen kan även kopplas till att människan inte gör mer än vad den blir tillsagd. Tar personalen inte del av den information som finns motverkas syftet med den interna marknadsföringen. Därutöver motverkar detta en stimulerande miljö, vilken också behövs för att den interna marknaden ska fungera. I vårt studieobjekts fall ser vi en risk för att medarbetarna inte riktigt tror på att informationssystemet fungerar, en tro som måste finnas för att den interna marknadsföringen ska lyckas. Ledningens syn på kommunikationen stöds inte alltid av medarbetarna. Det formella informationsspridningssystemet kan ha gjort att man trängt bort det spontana sättet att förmedla information. Regler och bestämmelser och det stora kontrollbehovet kan även ha hämmat den informella kommunikationen. Detta i sin tur kan bidra till att kreativitet och nytänkande motverkas. Något som inte är bra för ett företag där

tjänsterna står i fokus. Vi menar även att bra kommunikation kan leda till goda relationer och ökat förtroende mellan anställd och chef, vilket kan förenkla dialogerna i själva arbetsprocessen.

I och med de många olika arbetsuppgifterna ledningen måste åta sig, tycker vi att det strategiska arbetet kan ses som ett kontinuerligt rollbyte. Vi har diskuterat ledningens roll som informatör och nu tar vi med oss dessa perspektiv och vandrar in på dess roll som motivatör.

5.4 Motivation – ett vasst verktyg

Motivation är ett självklart och belyst ämne i företag, men vissa ledare har problem att utöva det i praktiken. Vissa har den rätta kunskapen, men saknar tid. Andra har istället tid, men inte rätt kunskap.

5.4.1 Företagskultur – en möjlighet till lönsamhet

Om vi studerar företagskulturen i Nordea kan vi se att den inte är alltför tydlig. Vårt intryck är ett gammalt företag i ny form och struktur. Mindre och nyare företag har fördelen att skapa en enhetlig företagskultur tillsammans, chef och medarbetare sinsemellan. Denna gemensamma bild kan exempelvis användas av företaget vid rekryteringsperioder då den hjälper till att lättare hitta den ideala Nordea-medarbetaren. En gemensam företagskultur hjälper till att få medarbetarna att sträva mot samma mål, samt minimerar missförstånd i kommunikation och beteende. Dessutom skapas en ömsesidig syn på företaget vilket gör att personalen kan framföra en homogen bild av företagets budskap till kunden. Då kunden och personalen uppfattar företaget på samma sätt ökas företagets möjligheter till lönsamhet. En personalstyrka som jobbar på rutin och under lång tid har arbetat på ett visst sätt kan ha svårigheter att ställa om rodet. Dock vill man i Nordea inte förknippas med denna typ av byråkrati utan poängterar möjligheten att manövrera fort, bara man får med sig medarbetarna. Per liknar dock företaget vid en stor båt med svårigheter att ändra riktning, vilket ändå kan ge företaget en byråkratisk prägel. Därför har de skapat uttryck som: *the Nordea way*, där man framhäver vikten av en homogen och entydig företagskultur. Detta sker även i andra stora företag, såsom IKEA, där de anställda uppmanas att uppträda på ett visst sätt.

5.4.2 Medarbetarnas behov

Med hjälp av Maslows behovstrappa lägger vi grupperspektivet åt sidan och ser istället till individerna i företaget (se modell på sidan 20). Genom att använda denna teori kan vi räkna ut var personen befinner sig för tillfället och på så sätt bättre förstå varje individs behov. Dock skapas en mycket generaliserande bild, då man förutsätter att alla har samma behov vid samma tidpunkt i livet. Till exempel skulle vi kunna anta att vi alla befinner oss någonstans över trappsteget trygghet och säkerhet. Dock är det skillnad på ett I- och U-land eftersom de ekonomiska förhållandena påverkar nivåerna i hierarkin. I ett I-land har de mer grundläggande överlevnadsbehoven tillfredsställts vilket gör att de ligger högre upp i behovstrappa. Var befinner sig då medarbetarna på Nordea, samt andra tjänsteverksamheter? Detta är givetvis mycket individuellt, men vi anser att det i vissa fall handlar om hierarkiska positioner och hur man är som person. Vi antar till exempel att en medarbetare som har en chefsposition befinner sig högre upp i trappan. De känner troligtvis att de klarat av de tre första stegen och arbetar således med stegen självuppskattning eller självförverkligande. En person med lägre rang i samma företag kanske fortfarande känner ett behov av social gemenskap och tror inte att de någon gång kommer att känna längtan efter självförverkligande. Anställda som ligger på samma nivå i hierarkin kan även ha olika behov. Ett självförverkligande behov för en individ behöver inte betyda det samma för en annan. Dessutom tror vi att när du har uppfyllt ett behov kan behoven lägre ner komma att spela större roll igen. Enligt oss behöver stegen därför inte komma i någon särskild ordning. En individs behov är därför inte bara beroende av vilket steg i hierarkin man befinner sig, utan att de också är individanpassade och skiftar från person till person. Vi anser att dessa observationer trots allt kan hjälpa oss att förstå skillnaderna mellan hur ledning och medarbetare ser på motivation och belöningssystem. Dock är det viktigt att ta reda på varje individs behov på lokal nivå, för att i ett senare skede kunna motivera dem rätt. Anledningen till varför det i ett stort företag både är svårt och kostsamt att motivera personalen på rätt sätt är därför att motivationsfaktorer är individanpassade.

5.4.3 Undersökningar

Ett exempel på hur man som ledare kan undersöka de anställdas behov är att göra som Nordea, enkätundersökningar (anonymt) och utvecklingssamtal (personligt). När

enkätundersökningarna skickas ut till de anställda får de möjligheten att tycka till i de frågor som direkt berör dem. Detta är ett mycket effektivt sätt att få medarbetaren delaktig, vilket synnerligen bidrar till arbetsglädje, lust och motivation. En individ känner att den har en viktig roll i företaget om den kan påverka sin omgivning. Från företagets sida är detta ett mycket funktionellt verktyg som visar hur personalen mår och hur de trivs på arbetsplatsen. Utvecklingssamtalen kan användas som ett liknande verktyg. Dessa tar dock steget längre och ser till utvecklingsmöjligheter såsom personalens framtidsvisioner och utbildningsbehov. Samtalen ger även tillfälle att individuellt uttrycka åsikter, vilka annars kan vara svåra att urskilja. När personalen kan påverka ökar intresset för samtalen, vilket i sin tur kan leda till att medarbetaren känner vilja att delta. De flesta av Nordeas anställda som har svarat på vår enkätundersökning anser därtill att dessa samtal motiverar och skapar värde för dem. Detta arbetssätt kan också förbättra kommunikationen mellan anställd och chef. Goda relationer och ökat förtroende kan därefter förenkla dialogerna i arbetsprocessen och medarbetaren kan härigenom visa att de också har förmåga att utvecklas. Genom ökat inflytande och delaktighet kan företagen på sikt förhindra stress. Detta eftersom medarbetarna själva har möjlighet att påverka sin situation och fatta beslut därefter. På så sätt kan många komma till tals och man kan skapa mer kreativitet genom fler idéer. På Nordea är delaktigheten i att skapa ett lönsamt företag stor. Gällande generella beslut är medarbetarens delaktighet dock begränsad. I vår enkätundersökning uppmärksammade vi en klar skillnad mellan medarbetare och dess chefers åsikter. Anledningen till detta kan följaktligen vara att medarbetarna saknar positiv feedback, ogillar direktiv och istället vill känna sig fria att arbeta självständigt. Vi kan dock konstatera, med hjälp av Scientific Management-skolan, att företag behöver tydliga direktiv för att kunna strukturera upp arbetsuppgifterna.

5.4.4 Metoder att motivera

Det finns idag ett oändligt antal metoder att motivera en arbetsstyrka. Dessa är relativt vanliga och något som många företag i dag arbetar med. Trots att de är vanliga betyder det inte att de är oanvändbara och ineffektiva utan, tvärtom motiverar de i allra högsta grad. Nordea arbetar exempelvis starkt med en personalvårdsstrategi. Genom att skaffa sig ett hälsodiplom, tror vi att medarbetarna känner en viss stolthet inför företaget och därigenom talar gott om det till människor i sitt sociala nätverk. På så vis skapas en god image. I

strategin ingår bland annat golf- och tennislektioner, rabatt på träningskort, samt att personalen får lov att träna på arbetstid. Detta är enligt oss ett mycket effektivt sätt att både motivera befintlig arbetskraft, samt att locka till sig nya förmågor.

Med hjälp av teori och information från verklighet i ett tjänsteföretag, finns möjligheten att chefen kan fungera som en slags coach för de anställda. Men även de anställda kan fungera som en coach åt cheferna. Här tar vi steget närmre psykologin och pratar om relationen mellan ledare och medarbetare. Vid motgångar är det viktigt för medarbetarna att känna förtroende och tillit till sin chef för att på så sätt bli motiverade. Man kan exempelvis komma på sig själv med att lösa sina egna problem, bara man får prata om det på dessa samtal. Människor vill ofta ha riktlinjer, men ibland kan det vara bättre att få stå på egna ben. I Nordeas fall skulle det kunna handla om missnöje över en mindre lyckad affär. Förbättringar kan göras och samma misstag kan i framtiden undvikas med hjälp av detta. Som vi tidigare nämnt behöver rollen som coach inte nödvändigtvis besittas av chefen, utan det kan till och med i vissa fall underlätta om det inte är så. Förhållandet mellan ledare och medarbetare kan nämligen vara stramt vilket gör att det därför finns nackdelar med att använda chefen som coach. Till exempel vill personalen redovisa bra resultat och därmed visa sig duktig för chefen. Detta gör att de kan känna sig rädda för att erkänna motgångar och misstag.

Som vi tidigare nämnt är det också ett problem för företag att anpassa sitt motivationssystem efter varje individ i företaget. Det är praktiskt taget omöjligt att se till varje persons behov och vilja, både på grund av tid, men också rent ekonomiskt. Detta försvåras ytterligare då personalstyrkan varierar och inte alltid är den samma.

Som ni säkerligen noterar har vi valt att inte nämna finansiella metoder i motiveringsavsnittet. Enligt våra enkätundersökningar motiveras många av finansiella belöningar och fungerar på så sätt som en del av vår motivation. Vi kommer därför nedan redogöra för våra analyser angående belöningssystem.

5.5 Det vi gör får vi belöning för

Ett av syftena med belöningsystem är att göra företaget attraktivt för både befintliga och potentiella medarbetare. I ett stort företag är processen att utveckla ett system mycket svår eftersom det är tidskrävande och komplicerat. Det går inte att generalisera eller göra en mall för det perfekta systemet. Varje företag måste utveckla ett eget unikt system som är anpassat efter dess aktuella behov och situation. Dessutom är vi medvetna om att det är svårt att applicera detta på en bank. Då en del av en banks produkter är att lämna krediter kan det i vissa fall vara riskfyllt att basera belöningen på antal sålda produkter, eftersom medarbetarens vilja att sälja mer kan gå emot företagets bästa. Vem är det som följer upp och ser till att krediterna betalas tillbaka? Vi kommer dock inte att belysa detta problem i denna uppsats.

På Nordea används främst finansiella belöningsystem. Cheferna får utöver fast lön och vinstandelar, bonus efter individuellt satta mål. Övriga anställda får endast ta del av vinstandelssystemet som baseras på organisationens totala resultat (en typ av gratifikation). Eftersom belöningen baseras på det totala resultatet i företaget kan medarbetarna känna att de inte direkt kan påverka utfallet. Detta bekräftas i vår enkätundersökning. I vissa fall kan medarbetarna på så sätt känna sig mindre värda, vilket i sin tur gör att de kan bli omotiverade och presterar sämre. Detta kan medföra att medarbetarna gör sina arbetsuppgifter, men inte mer. Missnöjet kan även bidra till ett sämre arbetsklimat vilket vidare kan leda till en svag och splittrad företagskultur. Detta skulle kunna liknas vid en dominoeffekt; om en faktor går fel påverkas de andra i ledet. Vi tolkar resultatet från undersökningen som att positionerna inom företaget påverkar synen på belöningarna. Det vill säga chefer på högre nivåer verkar mer nöjda med systemen, medan medarbetarna efterfrågar mer än bara vinstandelar. Använder man sig av Maslows modell kan ledningens och medarbetarnas olika behov delvis förklaras med att ledningen befinner sig högre upp i behovstrappan. Detta gör att deras önskan och förväntning av belöningsystemet skiljer sig från medarbetarnas. Dock är detta inte helt pålitligt eftersom vi tidigare nämnde att man kan ha flera behov samtidigt och att man kan gå tillbaka till ett redan uppfyllt behov. Förenklat sett skulle en medarbetares behov lika gärna kunna vara det samma som en chefs, men olik en annan medarbetares. Hur ledningen resonerar kan därför bara delvis förklaras med detta. Som vi tidigare nämnt förändras och utvecklas dessutom behoven olika från person till person och man kan inte ge en generaliserad bild av hur en människas

behov ser ut genom livet. Att ta reda på och förstå en människas nuvarande och kommande behov är komplicerat och tar lång tid. Det kan trots detta sänka kostnaderna och ge bättre resultat på lång sikt. Kan då ett stort företag som Nordea tillfredsställa varje medarbetares behov? Om ett företags inre består av känslor och behov som ständigt förändras, kan det vara svårt för Nordea att anpassa systemen efter alla enskilda individer. Enligt teorin är det viktigt att dela upp bonusen i olika delar. Vår egen tolkning kan vara att olika förmåner förknippas med kompetensmål, vilket är mycket viktigt i tjänsteföretag.

5.5.2 Förmåner och icke-finansiella belöningar

Enligt vår enkätundersökning anser Nordeas medarbetare att det är viktigt med finansiella belöningar, men det betyder inte att man kan glömma bort förmåner och beröm, det vill säga de icke-finansiella belöningarna. En klapp på axeln ibland kan även det bidra till ökad motivation. I Nordeas fall fokuseras de ickefinansiella belöningarna på friskvård, samt förmåner. Våra informanter berättade om förmåner som låg ränta och fördelaktiga lån inom bankverksamheter. Detta är också ett sätt att binda upp medarbetarna som kunder, vilket gynnar båda parter. Medarbetarna får ett fördelaktigt lån och banken får fler kunder, det vill säga alla blir nöjda. I teorikapitlet redogjordes för café-modellen vilken går ut på att kombinera lön och förmåner. Ett exempel är att man behåller vinstandelssystem, men att man sänker procentsatsen för utdelningen något, för att antalet förmåner istället ska kunna utökas. Hur medarbetaren vill kombinera dessa förmåner kan i vissa fall utläsas med hjälp av Maslows behovstrappa. Även här ser vi att man kan ta hjälp av denna modell för att balansera arbete och fritid och ta till vara på medarbetarnas olika önskemål och förutsättningar. Detta utgör en bra grund för att hålla kostnaderna nere samtidigt som personalen blir belåten på flera olika plan.

Medarbetarna i vår undersökning anser att andra storbanker har betydligt bättre belöningssystem än Nordea. Använder vi återigen behovstrappan skulle vi kunna anta att personalen i företagen ligger på samma eller liknande nivå. Anledningen till missnöjet på Nordea kan därför förklaras med att kollegor på andra banker erhåller större belöningar. Det är viktigt för ett företag som Nordea att gå i samma spår som sina konkurrenter för att inte vara sämre. Detta är inte unikt för banker utan förekommer även i andra branscher. Vi märker i detta fall att människor tenderar att jämföra sig med varandra.

Scientific Management-skolan anser att människan först motiveras av rädsla och nöd. Detta tolkar vi som om de är rädda att bli avskedade från arbetet. På så sätt kan vi delvis utesluta denna skola från vår undersökning av styrningsinstrument inom belöningsystem. Detta på grund av att vi idag inte går omkring och känner oss hotade på arbetsplatsen. Fackförbund har kommit att utvecklas vilket gjort medarbetarna säkrare.

Vi tror oss ha förstått att många företag och likaså Nordea anser att ett icke-finansiellt system är alldeles för kostsamt och komplicerat. På grund av detta uttalande kan vi delvis koppla Nordea, samt många företag till Scientific Management-skolan, vilken förespråkar finansiella belöningar. Det är bra om företag kan se belöningsystem som en investering, eftersom systemet kan medföra olika typer av utvecklingsmöjligheter, samt ett ökat resultat. Enligt oss skulle detta kunna innebära; mindre personalomsättning med nöjd personal, fler kunder på grund av bättre service från nöjda medarbetare, samt bättre företagsklimat genom motiverade och målinriktade medarbetare. På så vis kan företag likt Carlzon-skolan få alla i företaget att tillsammans arbeta för ett bättre resultat.

Avslutningsvis kan vi konstatera att mycket av det interna arbetet handlar om att i grunden skapa en god företagsanda, genom gemenskap och delaktighet. Vi lämnar nu denna interna gemenskap och övergår till slutsatsen för att på så sätt fullborda vår uppsats.

6. Summering och Kaksats – recept för en lyckad internmarknadsföring

Vi har nu redogjort för hur man motiverar och belönar människor i arbete, vilket har resulterat i nedanstående slutsatser. Vi kommer här att förtydliga våra svar på frågeställningarna, samt praktiskt använda oss av modellen.

Vi vill att följande frågeställningar ska finnas i bakhuvudet hos läsaren när man förtär denna slutsats. *Hur värderas och motiveras anställda i tjänsteföretag? Finns det någon skillnad i hur ledning och medarbetare uppfattar motivation och belöningsystem? Hur kan effektiva belöningsystem skapas som motverkar missnöje bland medarbetarna?*

Illustrationerna nedan används i syfte att ge en helhetssyn av uppsatsens olika delar, samt för att förstå sambandet dessa emellan.

6.1 Kaksats

För att skapa en framgångsrik och god intern marknadsföring behövs två ingredienser, ledning och medarbetare. Utöver dessa behövs verktyg för att kunna röra ihop ingredienserna till en bra massa. För att kakan ska bli lyckad är det viktigt att båda ingredienserna används eftersom de kompletterar varandra. Ledningen fungerar dessutom som handen, vilken håller i verktygen. Här vill vi poängtera hur viktigt det är att denna hand rör om så att alla ingredienser blandas, för att kakan ska bli lyckad. Det vill säga att ledningen förstår vikten av ett tydligt strukturerat ledarskap, samt humankapitalet, det vill säga medarbetarna.

När degen är klar behövs en form i vilken degen ska läggas. Formen är enligt oss företagskulturen. Företagskulturen används för att fostra och på bästa sätt leda hela företaget att mot samma mål, med andra ord anpassa och forma degen. Detta betyder att företagskulturen ses som en process som ständigt utvecklas. Med en stark företagskultur skapas ett positivt internt klimat vilket stärker medarbetarnas syn på företaget. Detta kan i sin tur leda till en positiv word-of-mouth vilket bidrar till att skapa en god image av företaget. Med en bra image kan företaget attrahera och behålla både kunder och anställda. För att degen ska få bästa möjliga kvalitet krävs ytterligare verktyg. Detta ser vi som att

ledningen behöver motivera och belöna sina medarbetare, för att på så vis få det bästa resultatet. För en kaka med kvalitet krävs tid och tålamod. Vi vill med detta förtydliga att arbetet med den interna marknadsföringen är en ständigt pågående process. För att förtydliga vårt recept använder vi oss återigen av modellen ”helhetssyn”, vilken har följt med i flera delar av uppsatsen. Efter nedanstående information redogörs för denna i syfte att konkretisera och förenkla uppsatsens idéer.

6.1.1 Bättre ledarskap

Det är ledningen som i inledningen av den interna processen gör det tyngsta arbetet. Det är deras ansvar att börja skapelsen av förenade normer och värderingar. Vi har konstaterat att det i stora företag är svårt att skapa en homogen företagskultur, eftersom dessa saknar den närhet som krävs. Detta på grund av de många nivåerna som finns inom företagen. Det är därför viktigt att säkra en samsyn inom ledningen, samt bland cheferna, om sambandet nöjd medarbetare och nöjd kund. Vi föreslår även att det sätts mer fokus på mellancheferna i dessa stora organisationer. Detta är viktigt eftersom det är de som ska implementera de strategier som ledningen har framställt och på grund av att dessa chefer har den direkta och nära kontakten med medarbetarna. Det första steget för ledningen är enligt oss, att förstå värdet av varje individ och att alla medarbetare är en nyckelperson som sitter på värdefull kunskap. Det är således mycket viktigt att behålla kompetensen i företaget, vilken kan göras genom att utveckla medarbetarna, samt att få dem att känna sig delaktiga. Trots att det visserligen är ledningens ansvar i början av processen är det tillsammans med medarbetarna som de sedan kan leda företaget till framgång. Idag fokuseras det mycket på att ledningen ska förstå medarbetarna, men vi menar att det omvända också är viktigt, för att det interna arbetet ska få bästa effekt.

Vi anser att ett överflöd av information gör att syftet och effekten med kommunikationen förlorar sin egentliga innebörd. Vi tror att detta är ett vanligt problem i tjänsteföretag där specialiserad kunskap säljs. Trots en större handlingsfrihet så anser vi att ledningen inte bör lägga allt för mycket ansvar på personalen. Detta eftersom ledarna får ta på sig ett tufft arbete med att se till att den information de sprider når ut till och tas emot av alla berörda. För att informationen ska spridas på det mest effektiva sättet, krävs enligt oss en tvåvägskommunikation. Fungerar inte kommunikationen kan det leda till en ovetande och

inkompetent personalstyrka, vilket gör att den anställda inte kan vara delaktig. En mindre engagerad medarbetare känner sig inte betydelsefull vilket slutligen resulterar i lägre motivation. Dessutom anser vi att det kan bli svårt att leverera företagets budskap till kunden om personalen inte vet vad som händer internt. Denna ovisshet kan i värsta fall leda till att man inte har möjlighet eller på rätt sätt kan utnyttja resurserna i företaget, vilket i slutändan inte är lönsamt.

Vi anser att ett stort företag måste ha någon form av struktur och strategi för hur kommunikationen ska gå till. Vi kunde med hjälp av vår enkätundersökning utläsa att medarbetaren inte vill ha mycket direktiv. I en stor organisation tror vi ändå att det ibland krävs tydliga direktiv och en mer Scientific management-inspirerad styrning för att skapa kontroll. Dessvärre kan detta kontrollbehov i ett stort företag lätt leda till att kommunikationen blir byråkratisk, vilket hämmar den informella kommunikationen. Vi har därför kommit fram till att ett bra sätt att gynna kommunikationen är att skapa fler tillfällen för informella möten, samt för daglig information. Detta kan ske genom ökad spontanitet och roligare paketering av informationen. Intranät kan även utvecklas och chattsystem mellan de anställda kan införas. Det viktigaste är dock att ledningen måste vara tydlig med de system som används, så att alla förstår syftet och tillvägagångssättet med dem.

Vi anser att bättre ledarskap handlar om att i handling visa att de arbetar med det interna marknadsföringsarbetet. Det räcker inte med ord och välutvecklade planer i agendan. Ledningen måste även mäta och följa upp arbetet. Detta innebär att tydliga mål och mått måste sättas upp, utan dessa händer inget.

6.1.2 Högre motivation

Ett företag fungerar enligt oss som en familj: ”Dessa är reglerna i vårt hus och det är så här vi betar oss i denna familj!”. Det är upp till ledarna att fostra och vårda sina anställda precis som föräldrar gör med sina barn. När alla har lärt sig vad som gäller i företaget menar vi att detta leder till ett visst klimat och att medarbetaren därmed känner att denne kan och vill göra detta. På så vis ökar även motivationen. Vi vill däremot inte ge något förslag på hur en bra företagskultur ska vara och hur den ska nås, då detta är upp till varje

enskilt företags situation. Vi anser det därmed vara för riskabelt att ge en generaliserad bild.

Efter detta grupperspektiv har vi nu kommit fram till ett mer individuellt perspektiv, där vi kan konstatera att Maslow har hjälpt oss att förstå att individer har olika behov. Trots att vi kommit fram till att denna modell inte är applicerbar vid alla tillfällen (se tidigare resonemang kring modellen), kan ledare inspireras av den för att kunna motivera och utveckla de rätta belöningarna.

Kommunikationen i företaget är inte bara viktig för att förmedla företagskulturen utan också för att ta reda på hur medarbetarna trivs och hur de ska utvecklas. Detta kan göras i form av diverse möten och dialoger. Många medarbetare förväntar sig att ledningen talar om vad som ska göras samtidigt som de motiverar, men arbetet med att stärka motivationen behöver inte endast göras av de högsta cheferna. Fokus skulle återigen hamna på mellanchefer som direkt kan arbeta med motivation, vilket gör att de kan avläsa medarbetarnas behov individuellt. Det är på så sätt enklare att arbeta efter Maslows modell. Här är coaching bra då det innebär att alla hjälper och stöttar varandra oavsett position. På så vis kan ingen skylla på att det är ledningens arbete att coacha utan istället allas skyldighet. Fördelen med detta är även att ledningen på så vis kan koncentrera sig på uppgifter som egentligen är mer tidskrävande. Samtalen bör även vara unika, för om de standardiseras minskar personligheten och det individuella inflytandet som personalen har. Vi vill trycka på att coachingen ska fungera som motivation där medarbetarna delvis löser sina problem själva, samt att den ska finnas där som ett stöd. Vi tror också att företag, i den mån det går, ska försöka anpassa och utveckla metoder individuellt för medarbetaren på lokal nivå.

6.1.3 Bättre belöningssystem

Vi har kommit fram till att medarbetarna måste kunna påverka belöningssystemen för att förhindra avundsjuka och missnöje mellan varandra. Vi förespråkar också ett system som finansiellt belönar efter grupprestationer. Ett exempel på detta är en bonus där man räknar på grupprestationer på lokal nivå. Nordeas nybildade projektgrupper i LEAN skulle kunna

använda sig av en sådan. Här stärker man team-workandan och som grupp kan medarbetarna istället uppmuntra varandra att nå målen.

Detta bidrar till att man motiverar varandra i gruppen och genom att hjälpa andra att växa skapas möjligheter till egen utveckling. Det gör även att sammanhållningen stärks, vilket kan förbättra lagandan. Det är också ett sätt att undvika det fusk som uppstod vid det individuella bonussystemet, som infördes på Nordea under en testperiod. Vi är dock medvetna om att målen eventuellt blir olika beroende på projektgruppens förutsättningar, vilket vi inte ser som något problem då målen ändå är olika beroende på vilken kund gruppen har. Vi vet att gruppbonus dessutom kan leda till att avdelningar inom företaget börjar tävla emot varandra. Detta kan i sin tur leda till att sammanhållningen som helhet i företaget försämras. För att förhindra negativ tävlan och konkurrens mellan personalen är det viktigt att grupperna bildas med hänsyn till företagets olika kundgrupper eller uppdrag. Vi vill ändå framhäva att viss tävlan kan förbättra resultatet då personalen verkligen kämpar för att göra sitt bästa.

Vi förespråkar likaså gratifikationer för alla medarbetare. Detta kan exempelvis komma lagom till jul, då kostnaderna oftast är högre. Därmed kan vi också individanpassa belöningssystemet. Genom att använda sig av café-modellen kan medarbetarna själva välja att kombinera sin lön med förmåner. Denna modell gör även att vi kan individanpassa behoven ytterligare. Vi tycker även att det krävs en jämvikt mellan aktiviteter som förenar arbete och fritid, för att på så vis koppla bort den stressiga vardagen. Olika typer av sociala aktiviteter och extra semesterdagar kan öka motivationen och stärka arbetsviljan. Härmed rekommenderar vi inte bara finansiella belöningar utan också icke-finansiella. Detta skapar bra belöningssystem som inte bara ger monetär avkastning utan även humanitär tillfredsställelse. Samarbetsviljan skulle förstärkas ytterligare och på så sätt kan ett bättre företagsklimat skapas som i sin tur kan leda till en tydligare företagskultur.

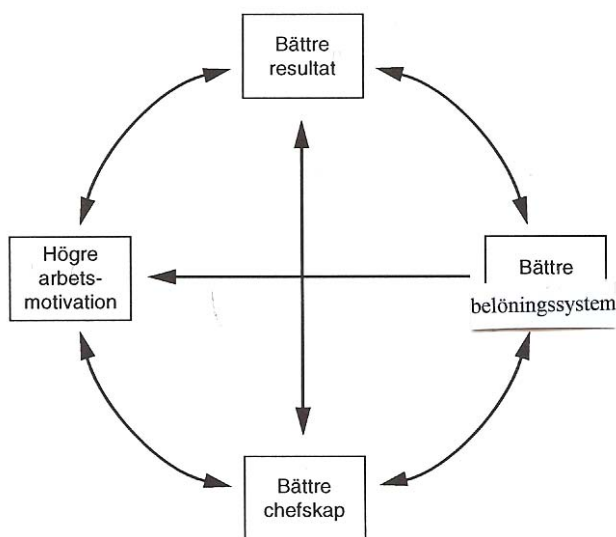
Utöver våra förslag rekommenderar vi även att Nordea och andra tjänsteföretag i samma situation borde dra nytta av belöningsidéer från andra konkurrerande företag och branscher, det vill säga att använda sig av benchmarking. Anledningen till detta är att vi tror att ett företag kan hämmas av innovationer från endast sitt eget verksamhetsområde.

Genom att jämföra sig med andra kan företaget också få färska idéer om hur man utformar en bra intern marknadsföring.

Avslutningsvis kan vi konstatera att belöningsystem är effektivt, men kan vara komplicerat att implementera i ett företag, varpå det är svårt att säga vilket system som passar bäst. Systemet måste vara hållbart, men samtidigt anpassas efter företagets unika karaktär. Detta innebär att det inte bara måste vara rättvist och individanpassat utan att det också måste vara varierat och konkurrensanpassat för att hålla i längden. Kan företaget anamma detta tror vi att de kan förhindra att kärnresurs försvinner ur företaget och istället generera lönsamhet.

6.1.4 Bättre resultat

Bättre ledarskap, högre motivation och ett bättre belöningsystem bidrar alla tillsammans till att företaget presterar bättre och får ett bättre resultat. Ett bättre resultat leder i sin tur till ökad motivation, förbättrat ledarskap och möjligheten att skapa bättre belöningsystem. Vi kan se att alla delar i modellen påverkar och är beroende av varandra och att cirkeln därmed är sluten (se modell nedan).



Högre arbetsmotivation:

- Bra informationsflöde och kommunikation
- God företagskultur
- Se till individuella behov med hjälp av exempelvis Maslows behovstrappa, delegera mer ansvar till mellanchefer.
- Coaching
- Delaktighet och inflytande

Bättre ledarskap:

- Få arbetsstyrkan att gemensamt sträva mot samma mål
- Värdesätta alla medarbetare som nyckelpersoner
- Kommunicera effektivt, samt sortera och paketera information rätt
- Delegera ansvar och arbetsuppgifter och lär av mellanchefer som har direkt och nära kontakt med medarbetarna

Bättre belöningsystem:

- Gruppbaserad bonus bidrar till positiv konkurrens, samt även sammanhållning
- Basera bonusen på system som är påverkbara
- Icke-finansiella förmåner såsom extra semesterdagar

Bättre resultat:

- Bättre resultat påverkar alla dessa faktorer i hög grad, det blir förenklat sett roligare att arbeta.
- Alla dessa faktorer påverkar i sin tur även i allra högsta grad resultatet till det bättre

Vi har genom denna slutsats kommit fram till att alla medarbetare måste värderas högt för att kunna motiveras och på så sätt få företaget att bli lönsamt. Dessutom har vi redogjort för en mängd sätt att motivera en anställd. Det viktigaste här är att anpassa och hitta det alternativ som passar företaget och dess anställda bäst. Härmed har vi besvarat vår första frågeställning; *hur värderas och motiveras anställda i tjänsteföretag?* Denna frågeställning har dessutom genomsyrat hela uppsatsen, men framförallt analysen.

Genom att delvis använda oss av Maslows modell, samt bevisa att synen på motivation och belöningsystem bland annat är beroende på de anställdas positioner, anser vi oss även ha besvarat nästa frågeställning; *Finns det någon skillnad i hur ledning och medarbetare uppfattar motivation och belöningsystem?* Detta var mycket synligt i enkätundersökningen som gjordes. Utöver det har vi diskuterat frågan i analysen.

Med hjälp av våra förslag på förbättrade belöningsystem i analysen och i slutsatsen kan vi konstatera att det för ledningen gäller att hitta en balans mellan finansiella och icke-finansiella sådana. Det handlar också om att i största mån anpassa systemet efter personalens olika önskemål, vilket innebär att vi också besvarat vår sista frågeställning; *Hur kan effektiva belöningsystem som motverkar missnöje bland medarbetarna skapas?*

6.2 Avslutande ord

Vi anser att inslag av båda ledarstilsskolorna är nödvändiga för ett modernt tjänsteföretag, eftersom det utifrån vår analys behövs både tydliga direktiv, ett humant synsätt, samt större handlingsfrihet inom dessa företag. Scientific management är exempelvis svår att undvika i stora företag, men man måste se till att rutinerna inte leder till monotona arbetsuppgifter. En anställd som är nöjd och har stimulerande arbetsuppgifter kräver inte lika hög ersättning, vilket kan vara ett sätt för företaget att hålla kostnaderna nere. Ett exempel på stimulans kan vara ett roterande arbetsschema, varpå även Carlzon-skolan är viktig att arbeta med.

Om våra förslag från uppsatsen följs och om man tar hänsyn till omvärldsfaktorer, menar vi att företaget kan minska sina kostnader på både kort och lång sikt. Vi hävdar att förslagen måste ses som en investering och inte en kostnad, samt att det även kan spara in på tid och tid är pengar. Vi har även kommit fram till att praktisk erfarenhet, ständig utbildning och stöd från andra medarbetare är viktiga delar som leder individerna framåt i karriären.

Vi vill avsluta med att säga att vi inte skapar de interna verktygen utan att vi bara förbättrar dem.

7. Reflektioner och vidare forskning

När uppsatsen påbörjades var syftet och frågeställningarna självklara för oss. Syftet har uppfyllts genom våra djupgående studier. Den första frågan vi önskade ta reda på var hur anställda vårdas, värderas och motiveras i tjänsteföretag. Denna besvarades med hjälp av vår studie av Nordea, samt olika teorier från utvald litteratur. Likaså kunde vi använda oss av denna information till frågan om effektiva belöningsystem. Vi har i båda frågorna gjort analyser, samt rekommendationer till bättre och lönsammare metoder att motivera och framställa belöningsystem. Frågan om ledningens och medarbetarnas syn på motivation och belöningsystem har även besvarats, dock med en del svårigheter. Vi är väl medvetna om att vissa generaliseringar har gjorts, men detta var oundvikligt eftersom vi har utgått ifrån en mindre empirisk studie. Vi hade eventuellt kunnat göra fler undersökningar, både kvalitativa och kvantitativa. Enbart denna fråga hade varit intressant att studera, i en uppsats för sig. På så sätt hade undersökningar kunnat göras på flera företag, samt på flera positioner. I vår uppsats har vi med andra ord endast påbörjat ett mycket tänkvärt arbete rörande denna fråga.

Den här undersökningen har bland annat medfört att vi har fått ta del av vissa aktiviteter inom intern marknadsföring, samt givit oss en glimt av verksamhetsstyrningen på Nordea. Om mer tid hade funnits hade det också varit intressant att studera flera liknande verksamheter eller större organisationer, vilket hade gett ett större underlag för att besvara våra frågeställningar.

De intervjuer som genomförts har medvetet inkluderat anställda på särskilda positioner i studieobjektet Nordea. För att få en annan synvinkel på intern marknadsföring hade intervjuer med Human Resource-personal kunnat göras. Vi hade även kunnat genomföra undersökningar med nyckelpersoner på ett coaching-företag och liknande organisationer där tjänster om intern marknadsföring säljs.

Vår avsikt med uppsatsen är att andra tjänsteföretag, oavsett bransch ska kunna dra nytta av vårt uppsatsmaterial och våra resultat gällande intern marknadsföring. Meningen är att dessa företag ska kunna benchmarka våra och Nordeas idéer. Där Nordea har praktisk erfarenhet som ett tjänsteföretag, har vi teoretisk erfarenhet som företagsledare inom

service management-fältet. Benchmarking är ett mycket effektivt verktyg för att erhålla bättre system och därför kunde vi även ha tagit steget ut i världen, för att analysera andra liknande verksamheter. Utländska företag kan ha många intressanta idéer att utveckla. Här hade även Maslows behovstrappa kunnat appliceras, för att studera skillnader i medarbetarnas behov mellan olika kulturer.

Utöver våra frågeställningar finns det som tidigare nämnts, många faktorer och ämnen som skulle kunna studeras i framtida uppsatser. Den interna marknadsföringen är ett mycket aktuellt och omskrivet ämne vilket betyder att det är oerhört viktigt. Vi får trots allt inte lägga den externa marknadsföringen åt sidan. Utan kunder har det ingen betydelse för hur bra den interna marknadsföringen fungerar. Detta är ett forskningsämne där det finns obegränsade möjligheter att skapa nya och innovativa verktyg i den rådande kampen om kunderna. Det skulle även vara intressant att analysera hur övergången mellan den interna och externa marknadsföringen ser ut.

Det finns fler typer av studier vi anser angelägna och intressanta och en av dem är frågan om ledningen ska ha rätt att övervaka sina anställda; ta fram information om dem i olika konfidentiella register, samt ha tillgång till deras e-mail på arbetet. Detta är en mycket omdiskuterad fråga idag och därför högst relevant. Ytterligare förslag på vidare forskning skulle kunna vara bonusfrågan; ska denna endast grundas på ett års resultat? Blir det rättvist för ledare och företagsledning? Diskussion skulle även kunna föras vidare om ledningen manipulerar bokföringen för att få ut högre bonus. Allt för att resultatet för stunden ska se bättre ut än vad det i själva verket är. Vi skulle även vilja undersöka hur ledare hetsar och hetsats till kortsiktigt lönsamhetstänkande. Som ni märker tar vi steget och koncentrerar oss till fullo på ledningens arbete. Vissa av dessa frågor integrerar inte medarbetarnas arbete.

Mer vidareforskning skulle kunna innefatta hur företagskulturen påverkar företag, både som process och resultat. Vill företag egentligen ha homogena medarbetare, ibland utan egen identitet? Påverkar detta i så fall innovationen inom företaget? Dessa frågor skulle kunna undersökas djupare utifrån ett sådant perspektiv.

Vi är medvetna om att det finns många olika faktorer som påverkar den interna arbetsprocessen och personalens tillfredsställelse, vilket kan bero på relationen till andra avdelningar, exempelvis ekonomi, produktion eller kundtjänst. Alla avdelningar inom ett företag har en viktig funktion och för att företaget ska kunna fungera krävs att alla dessa arbetar tillsammans. Med detta vill vi säga att det inte är tillräckligt att endast arbeta med intern marknadsföring för att motivation och belöningsystem ska vara effektivt, utan alla sektioner måste integreras. Nutida, samt framtida studier kring dessa områden är och kan därför vara intressanta.

Avslutningsvis måste det även poängteras att det tar både tid och energi att skapa en gemensam företagskultur och en arbetsplats med nöjda och motiverade medarbetare. På så sätt förespråkar vi för långsiktiga mål kombinerat med kortsiktiga, även om högre ledning, aktieägare, samt andra intressenter visar motstånd och prioriterar snabba resultat.

Med detta hoppas vi, uppsatsförfattarna, att ni har fått en tydligare bild av hur delar av den interna marknadsföringen ser ut och hur den skulle kunna bli bättre i tjänsteföretag.

Tack för oss!

8. Källförteckning

Publicerade källor

- Andersson, L.** & Bratteberg J, (2000): *Incitamentprogram, belöningsystem för anställda – vinstdelning, optioner, försäkringar m.m.* Björn Lundén Information AB, Näsviken.
- Angelöw, B.** (2002): *Friskare arbetsplatser- att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats.* Studentlitteratur, Lund.
- Ax, C,** Johansson C, Kullvén H, (2003): *Den nya ekonomistyrningen, den andra upplagan.* Liber Ekonomi, Malmö.
- Bengtsson, L.;** Skärvard, P.H. (2001): *Företagsstrategiska perspektiv* (Tredje upplagan). Studentlitteratur, Lund.
- Bruzelius, L.H.;** Skärvard, P.H. (2000): *Integrerad organisationslära.* Studentlitteratur, Lund.
- Flaa, P;** m.fl. (1995): *Introduktion till organisationsteori.* Studentlitteratur, Lund.
- Granberg, O.** (2001): *PAOU- Personaladministration och organisationsutveckling* (Sjätte utgåvan). Natur och Kultur.
- Grant, R M.** (2005): *Contemporary strategy analysis – Concepts, Techniques, Applications.* Hong Kong, Cambridge, MA: Blackwell (Fifth ed.).
- Grönroos, C.** (2002): *Service Management. En CRM-ansats.* Liber Ekonomi, Malmö.
- Kvale, S.** (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun,* Studentlitteratur, Lund.
- Lindblom, H.** (1996): *Lön och belöning.* Konsultförlaget i Uppsala AB.
- Smitt, R,** Wiberg L, Olwig B, Riegnell, M. Sjöstrand (2002): *Belöningsystem – nyckeln till framgång.* Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Stelter, R.** et.al., red (2003): *Coaching- lärande och utveckling,* Liber Ekonomi, Malmö.
- Stewart, T.A.** (1997): *Intellektuellt kapital,* Elanders Graphic Systems AB, Stockholm.
- Wilson, F.** (1999): *Organisation, arbete och ledningen- en kritisk introduktion.* Liber AB, Malmö

Elektroniska källor

- Bakgrundsinformation om Nordea. Tillgänglig: www.nordea.se, 060420
- Maslows behovstrappa. Tillgänglig: <http://sv.wikipedia.org>, 060425

Bildkällor

Bild framsida. Tillgänglig:

<http://images.google.se/images?svnum=10&hl=sv&lr=&q=Motivation>, 060418

Bild i teoriavsnitt – strategiskt ledarskap. Tillgänglig:

<http://images.google.se/images?svnum=10&hl=sv&lr=&q=Strategiskt+ledarskap>, 060418

Bild i teoriavsnitt – Scientific Management. Tillgänglig: [http://www.accel-](http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html)

[team.com/scientific/scientific_02.html](http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html), 060418

Bild i teoriavsnitt – Carlzon-skolan. Tillgänglig:

[www.bildhotellet.biz/fotoweb/SAS%20Group%20Images/Grid.fwx?search=\(IPTC025%20contains%20\(Personnel\)%20AND%20\(IPTC025%20contains\(History\)\)\)&node=NODE_13_6](http://www.bildhotellet.biz/fotoweb/SAS%20Group%20Images/Grid.fwx?search=(IPTC025%20contains%20(Personnel)%20AND%20(IPTC025%20contains(History)))&node=NODE_13_6), 060418

Bild i teoriavsnitt – motivation. Tillgänglig:

<http://images.google.se/images?svnum=10&hl=sv&lr=&q=Motivation>, 060418

Bild i teoriavsnitt – coaching. Tillgänglig:

<http://images.google.se/images?svnum=10&hl=sv&lr=&q=Coaching>, 060418

Bild i teoriavsnitt – belöningssystem. Tillgänglig:

<http://images.google.se/images?q=Mor%C3%B6tter&svnum=10&hl=sv&lr=&start=160&sa=N>, 060418

Muntliga källor

Nordea Kontorscheff/Bankdirektör, 060425

Nordea Vice Regionchef, 060502

Human Resource expert, 060404

Bilaga 1

Intervjumall Juan Llopis, Alicante universitet, April 2006

1. Is the working force important for a company? Why?
2. What can a company do to motivate their working force?
3. How can you evaluate if the working force is content with their job duties?
4. Do any motivation programs have disadvantages? Which ones?
5. Are rewarding/bonus programs good for leading a working force? Are there any disadvantages?
6. Does it always have to do with monetary systems or can they be non-monetary systems?
7. Is one of them better than the other?
8. Can you combine them as well?
9. How can you evaluate what your staff wants? How does it work in real life?
10. Should everybody get some kind of bonus of just the management and/or the staff who has direct contact with clients? What happens with the ones who do the back office work?
11. Do you think that it is important with rewarding systems in business like banking? Why/why not?

Bilaga 2

Intervjumall Nordea

- Vilken är din position på Nordea?
Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- Vilka anser ni vara de viktigaste resurserna i ert företag?
- Hur skulle du vilja definiera begreppet intern marknadsföring?

Strategiskt ledarskap

- Kan du ge en metafor på vilken typ av organisation Nordea är?
- Hur kommunicerar ni med varandra mellan avdelningarna?
Vilka medel används?
Hur sprider ni information?
- Ansvarar ledningen för att all information når ut till alla medarbetare, eller finns det andra som har samma ansvar? I så fall vilka?
- Vilken typ av personalvårdsstrategi används? Dvs. vilka metoder används för att vårda personalen.
Anpassas dessa strategier till varje individ eller finns det en som gäller för alla, oavsett position?

Intern Marknadsföring

- Fokuserar ni på något särskilt i er interna marknadsföring?
Vilka olika huvudområden finns i er interna marknadsföring?
- Vilken är den ideala Nordea medarbetaren? Hur bör denna vara?
- Vilken anser du vara Nordeas viktigaste kompetens?
- Ser ni resultat i er externa marknadsföring, (i form av exempelvis kundrespons) pga. att ni arbetar effektivt med den interna marknadsföringen?

Motivation

- Finns det en tydlig och stark företagskultur i ert företag och hur ser den ut?
På vilket sätt integrerar ni nya medarbetare i denna kultur?
Hur uppfattas denna bland medarbetarna?

- Används speciella system för att motivera personalen till exempelvis ökad prestation eller lojalitet?
I så fall vilka och hur går det till?
- Arbetar alla inom företaget under eget ansvar eller är det ledningens direktiv som gäller oavsett vilken position du har?
Använder ni er av individuella mål eller gruppmål?
Anser du att de fungerar?
- Hur ser ni till varje individs behov? Det kan ju hända att medarbetarna har olika slags behov som bör tillgodoses.
- På vilket sätt är medarbetarna delaktiga i beslut och dylikt, samt hur är deras inflytande?
- Vad anser du om ert arbetsklimat? Illustrera gärna med exempel.
- Utnyttjar ni kompetensutveckling av de anställda och i så fall hur går det till?
Exempelvis, skickar ni er personal på ständig utbildning för att hålla dem uppdaterade?
- Använder ni er av medarbetarsamtal och hur utvärderas i så fall dessa?
Vad gör ni med resultatet?

Belöningsystem

- Ingår det i er företagskultur att använda belöningsystem?
- Vilka belöningsystem har ni idag?
- Hur utvecklas belöningsystemen och får alla ta del av dem, oavsett position?

Bilaga 3

Enkätfrågor Nordeas medarbetare

Vi är tre tjejer som studerar magisterprogrammet i Service management på Campus Helsingborg. Vi skriver vår kandidatuppsats om motivation och belöningssystem och har valt Nordea som ett tjänsteföretag att applicera vårt arbete på. Varför vi valt just er är att vi anser Nordea vara ett modernt och alltmer växande företag. Intervjuer och undersökningar hos er görs med nyckelpersoner, såsom vice VD för region Skåne samt er lokala bankdirektör. Vi har även fått hjälp att fastställa våra enkätfrågor från mentorer på vår institution. Vi hoppas att det inte är till för mycket besvär att svara på dessa frågor och garanterar dig att svaren hanteras med total anonymitet. Om det är möjligt vore vi tacksamma om du kunde svara på enkäten senast tisdagen den 2: maj.

Instruktioner: Börja med att spara enkäten på din dator. När du har valt ett svarsalternativ, sätt ett kryss i rutan genom att dubbelklicka på den. I rutan som kommer upp väljer du standardvärdet och klickar på att markera. På de beskrivande frågorna kan du skriva direkt på ledigt utrymme. Glöm ej att spara dina svar och att bifoga enkäten. Sedan skickar du länken till följande adress:

Sandra-rebecca.blad.902@student.lu.se

Tack för visat intresse, vi väntar med spänning på dina svar!

Jag är man

kvinn

Hur länge har du arbetat på Nordea?

1. Vad anser du om ledningens sätt att informera sina medarbetare?

Kryssa för ett alternativ nedan, där 1 är dåligt och 4 är bäst.

1

2

3

4

1a. Om dåligt, hur tycker du att detta kan förbättras?

2. Är du nöjd med den personalvård som finns på Nordea?

Ja

Nej

2a. Om nej, varför inte?

3a. Hur skulle du vilja bli motiverad på din arbetsplats?

3b. Vad tror du motivationen är tänkt att leda till?

4a. Skapar de medarbetarsamtal som finns på Nordea, värde för dig?

Ja

Nej

4b. Om nej, vad skulle du föredra att få ut av samtalen?

4c. Gynnar samtalen din personliga utveckling inom Nordea, och i så fall på vilket sätt?

5a. Vad anser du om det belöningsystem (vinstandelssystemet) som finns på Nordea idag?
Ringa in ett alternativ nedan, där 1 är dåligt och 4 är bäst.

1

2

3

4

5b. Är det något du saknar i nuvarande belöningsystem?
Motivera gärna!

Med vänliga hälsningar
Jenny, Katarina och Rebecca