



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod FEKH69

Examensarbete i Redovisning på Kandidatnivå, 15hp.

Höstterminen 2013

Oktagonen – en het potatis?

En studie om Handelsbankens belöningsystem

Författare:

Alexandra Bergenfelt Norrman

Rebecka Borcea

Sabina Hajder

Handledare:

Hans Knutsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
1. INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND - <i>Handelsbankens omtalade bonussystem</i>	3
1.2 PROBLEMBAKGRUND.....	4
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	4
1.4 SYFTE	4
1.5 AVGRÄNSNING- <i>Vad ska med och inte?</i>	5
2. METOD	6
2.1 VAL AV ÄMNE - <i>Belöningsystemet Oktogonen</i>	6
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT - <i>Så här gjorde vi</i>	6
2.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD - <i>Litteraturstudie</i>	7
2.5 VAL AV VETENSKAPLIGT SYNSÄTT - <i>samt strategi och metod</i>	8
2.6 VALIDITET OCH REALIBILITET.....	9
3. TEORTEISK REFERENSRAM	10
3.1 BELÖNINGSSYSTEM- <i>Ett styrverktyg eller en morot?</i>	10
3.1.1 Verksamhetsstyrning - <i>Definition av begreppet och dess innebörd</i>	11
3.1.2 Motivation - <i>Definition av begreppet och dess innebörd</i>	12
3.1.2.1 <i>Behovsteori - Maslows behovstrappa</i>	14
3.1.3 Rekrytera & behålla personal - <i>Definition av begreppen och dess innebörd</i>	15
4. EMPIRI	17
4.1 HANDELSBANKEN OCH OKTOGONEN - <i>En bakgrundsbild</i>	17
4.2 UPPSATSER OCH STUDIER - <i>Underlaget till Litteraturstudien</i>	18
4.3 INNEHÅLLSANALYS - <i>Nyckelord i uppsatser om Oktogonen</i>	20
4.3.1 Decentralisering - <i>Vad säger uppsatserna?</i>	23
4.3.2 Företagskultur - <i>Vad säger uppsatserna?</i>	25
4.3.3 Kundfokus - <i>Vad säger uppsatserna?</i>	26
5. ANALYS	28
5.1 HUR STYR OKTOGONEN PERSONALEN - <i>i den decentraliserade verksamheten?</i> ..	29
5.2 HUR MOTIVERAR OKTOGONEN PERSONALEN - <i>genom företagskulturen?</i>	30
5.3 HUR PÅVERKAR OKTOGONEN VID REKRYTERING & TILL ATT BEHÅLLA PERSONAL - <i>genom den kundfokuserade verksamheten?</i>	31
5.4 NYCKELN TILL OKTOGONEN ÄR MASLOW	33
6. SLUTSATS	35
7. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	36
8. REFERENSLISTA	37

1. Inledning

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en bakgrund till uppsatsämnet för att sedan leda ner till problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund - Handelsbankens omtalade bonussystem

Företag idag blir allt mer tjänsterelaterade. Den mänskliga faktorn blir då allt viktigare eftersom den service som företag erbjuder sina kunder kan bli avgörande för att ett företag uppfattas som bättre än ett annat. De anställda kan på så sätt utgöra konkurrensfördelar för företaget (Bodelsson, 2012). Man kan tro att detta är en självklarhet, att erbjuda service av högsta kvalitet, men det krävs en hel del underliggande faktorer för att kunna leverera detta. Som företag vill man få sina anställda att visa sina kunder ett genuint intresse. Därmed spelar de anställda en avgörande roll och vikten av att satsa på dem har blivit betydligt tyngre. Den anställda representerar sitt företag och dess prestation reflekterar företaget (Greve, 2009).

Idag byter människor dessutom arbetsplats oftare än vad man gjorde tidigare och det är idag relativt ovanligt att man stannar på samma arbetsplats i många år. Individerna ställer samtidigt allt högre krav på sin arbetsgivare. Det som lockar till drömjobbet är inte längre som förr att det är säkert och tryggt utan det är viktigare att jobbet är mer personligt och spännande. De faktorer som lockar individen mest idag är frihet och att det finns utvecklingsmöjligheter (Bodelsson, 2012). Lönen och pengar är inte lika viktigt som det var förr. Det är visserligen en huvudorsak till att vi arbetar men det motiverar oss bara till en viss gräns. Det är ett behov som tillfredsställs utifrån och som benämns som yttre motivation. För att motivera vidare krävs inre motivation, som uppstår när en individ trivs och känner stimulans för sitt arbete. Då blir det viktigt med arbete som känns meningsfullt. Individens känsla av välmående skapar på så sätt sin egen motivation (Augner, 2009). Att arbetet är stimulerande och roligt är idag väldigt viktigt för att den anställda ska trivas och därmed stanna kvar hos sin arbetsgivare. För att behålla sina anställda bör arbetsgivare i dagens samhälle därmed satsa på att skapa stimulans snarare än struktur (Bodelsson, 2012).

Ett vanligt sätt att försöka motivera sin personal har för arbetsgivare sedan länge varit att implementera ett belöningsystem. Ett belöningsystem kan vara utformat på många olika sätt och med olika syften. Huvudsyftet är dock generellt att det ska resultera i framgång för företaget. Det här kan ske genom att det används som ett styrmedel för företagets verksamhet och genom att det skapar ett beteende som är önskvärt hos de anställda. För att detta beteende ska skapas och belöningen ska ha någon påverkan alls bör tiden mellan prestationens utförande och belöningen för detta vara så kort som möjligt. Effekten blir mindre ju längre tid denna process tar. Företag idag investerar även mycket pengar på internutbildningar för de anställda och en hög personalomsättning innebär därmed stora utgifter för företaget. Därför hoppas man att de anställda, med hjälp av ett belöningsystem, ska stanna kvar inom företaget (Olve & Samuelsson, 2008).

1.2 Problembakgrund

Att satsa på den anställde är något som Europas allra starkaste bank, den Svenska Handelsbanken, gör (Affärsvärlden, 2013, 2 maj). År 2013 blev Handelsbanken i Sverige både årets affärsbank, årets bank, hade de mest nöjda kunderna samt att den blev framröstad till den 6:e mest attraktiva arbetsgivare bland ekonomistuderanter (Handelsbanken, 2013). Genom dessa meriter kan man utläsa att banken har lyckats hävda sig gentemot konkurrenterna. De har satt sin egen prägel och de anställda lyckas erbjuda sina kunder väldigt god service. För att visa sina anställda sin tacksamhet använder banken sig, sedan år 1973, av ett belöningssystem som heter *Oktagonen*. Det är ett väldigt omtalat system, framförallt i media. Det har bland annat skrivits att de anställda badar i pengar (Dagens Industri, 2013, 10 april). I *Så blir SHB anställda mångmiljonärer* berättas det om när utdelningar till de anställda på banken blir upp till nio miljoner (Aftonbladet, 2011, 17 november).

Oktagonen utgörs av ett så kallat vinstandelssystem som syftar till att ge tillbaka en del av sin vinst till de anställda. Det är således ett kollektivt belöningssystem som inte tar hänsyn till vilken position man har utan utdelningen baseras på hur länge man har arbetat på banken. Det var till en början inte tänkt att ses som ett bonussystem utan mer som en motivationsfaktor och ett sätt att för den före detta Vd:n Jan Wallander att visa sin tacksamhet gentemot de anställda (Wallander, 2002). Ett kriterium för att utdelning skall ske är att Handelsbanken presterar bättre än de konkurrerande bankerna. Ett annat väsentligt kriterium är att den anställde måste ha fyllt 60 år för att kunna få sin belöning.

Handelsbankens belöningssystem implementerades för mer än 40 år sedan när det var vanligt att man arbetade på samma företag under hela sitt liv. Trots att det idag är vanligt att anställda frekvent byter arbetsgivare har banken den lägsta personalomsättningen bland de svenska bankerna. Belöning i form av pengar motiverar som sagt den anställde att prestera bara till en viss del. Ännu mindre till att vara kvar hos samma arbetsgivare under en längre tid. Handelsbankens belöning ges först när man är 60 år. Därmed bör motivationseffekten hos den anställde inte vara så pass stark att man väljer att stanna kvar så länge. Trots det är Oktagonen ett belöningssystem som ger positiva resultat. Individerna har som sagt andra faktorer idag som skapar det välmående som behövs för att hitta inre motivation. Vad är det då som Oktagonen gör för att motivera den anställde till att stanna kvar hos Handelsbanken? Samtidigt har banken Sveriges mest nöjda kunder vilket indikerar att personalen presterar väl. Oktagonen, som belöningssystem, tycks ändå fungera på Handelsbankens anställda men hur driver då detta system Handelsbanken till framgång?

1.3 Problemformulering

Hur driver Oktagonen Svenska Handelsbanken till framgång genom de anställda?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera befintliga studier som gjorts på Svenska Handelsbankens belöningsystem, Oktogonen. Vi ville försöka besvara följande fråga: Hur driver Oktogonen Svenska Handelsbanken till framgång genom de anställda?

1.5 Avgränsning – Vad ska med och inte?

Vi har valt att studera uppsatser skrivna på kandidat och magisternivå som behandlar belöningsystemet Oktogonen. Vidare har vi valt att inte ta med de uppsatser som belyser systemet ur en redovisnings-, civilrättslig- eller skatterättslig synvinkel då vi anser att dessa inte har någon direkt koppling till belöningssystemets effekt på Handelsbanken och dess anställda.

2. Metod

I detta kapitel presenteras forskningens vetenskapssyn, forskningsstrategi samt metodologiskt angreppssätt. Vidare presenteras även datainsamlingen som utförts inför denna studie.

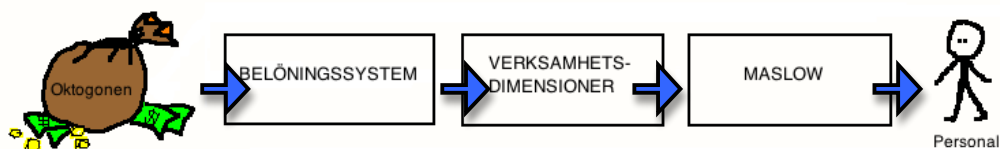


Bild 1 Iden till vår analysmodell som ligger till grund för detta arbete.

2.1 Val av ämne – Belöningsystemet Oktogonen

Ämnet vi har valt att studera i denna uppsats är Oktogonen, Svenska Handelsbankens belöningsssystem. Det är ett redan väl utforskat ämne med en uppsjö av uppsatser. Då det redan fanns så mycket material, framförallt i form av intervjuer med diverse anställda på Handelsbanken, valde vi att göra en litteraturstudie som även kallas för metastudie. Enligt Noblit & Hare (1988) görs en metastudie kring ett område där många undersökningar har gjorts och där man kan finna likheter och skillnader. Meningen med en sådan studie är att "sammanställa" tidigare studier och baserat på de likheter och skillnader som man finner, kan nya perspektiv ge ämnet en ny tolkning. Vi har, med hjälp av tidigare uppsatser, kartlagt en del av den kunskap som finns om Oktogonen. Denna information har vidare använts för att besvara vår forskningsfråga om hur belöningsystemet påverkar den enskilda individen och hur detta driver Handelsbanken till framgång.

2.2 Tillvägagångssätt – Så här gjorde vi

För att kunna uppnå syftet med vår uppsats, genom tidigare studier, skapade vi en egen arbetsmodell som vi sedan, steg för steg, har följt. Utgångspunkten i denna modell har varit Oktogonen. Ett belöningsystem består av tre huvudsyften: verksamhetsstyrning, motivera personal samt att rekrytera och behålla personal. Dessa tre syften har vi kunnat urskilja från uppsatserna som tidigare har gjorts och därmed har vi i första skedet delat upp belöningsystemet Oktogonen i dessa syften.

I nästa skede har vi, avskilt från första skedet, analyserat Handelsbanken och dess verksamhet genom de uppsatser vi läst. När vi talar om verksamheten menar vi inte i den bemärkelsen vad banken erbjuder för tjänster utan den på ett mer personligt plan. Vi har valt att kalla det verksamhetsdimensioner. För att hitta de uppsatser som vi senare har studerat gjorde vi sökningar i ett flertal databaser. Databaser som använts är LUBSearch, Google scholar, Uppsatser.se. Sökord som användes var Oktogonen, Handelsbanken och belöningsystem. Detta gav oss ett stort antal träffar som vi därefter smalnade av manuellt. De uppsatser som endast nämnde Oktogonen som ett

exempel på ett belöningsystem valdes bort. Slutligen hade vi 24 uppsatser kvar som berörde olika aspekter av Oktogonen.

För att kunna göra en valid innehållsanalys och vidare kunna koda texterna började vi med att göra en interbedömning. Syftet med kodningen var att hitta nyckelord och centrala begrepp. Analysen gjordes genom uppsatsernas empiri, där anställda intervjuats, samt analys och slutsatser. Utifrån det analyserade materialet kunde vi tyda tre dimensioner som de anställda anser utgör kärnan i Handelsbankens verksamhet. Dessa dimensioner utgörs av decentraliseringen, företagskulturen samt att kunden alltid står i fokus. Det är därmed detta vi syftar till när vi i denna uppsats skriver om Handelsbankens verksamhet.

I det tredje skedet i arbetsmodellen har vi analyserat hur Oktogonen genom bankens verksamhet påverkar individen. Den teori vi använt oss av för att kunna undersöka detta är Maslows behovshierarki.

2.3 Val av undersökningsmetod - Litteraturstudie

Det finns många metoder som man kan använda när man skriver ett examensarbete. Den metod som vi har valt, där vi utgår från uppsatser som tidigare gjorts, kallas för litteraturstudie. Litteraturstudien syftar till att samla relevant information om ett visst ämne, eller en viss frågeställning för att skapa en sammanställd bild av vad som finns forskat inom området. Den insamlade data ska vara trovärdig och noggrann så att den återspeglar den ursprungliga källan samtidigt som man tar hänsyn till de metoder som har används i originalforskningen (Olsson & Sörensen, 2011). Litteraturstudie är, till skillnad från en observation eller surveyforskning, inte lika igenkännbar då den inte är lika klar eller avgränsad (Hartman, 2003). Precis som Denscome (2007) påstår att man bör göra började vi med att göra en litteraturstudieöversikt över tidigare skrivna uppsatser kring oktogonen. Detta för att visa att vi är medveten om de tidigare arbeten som har gjorts inom området och identifiera de huvudsakliga problemområdena kring ämnet. Under litteraturstudieöversikten delade vi in de 24 uppsatserna i tre kategorier: verksamhetsstyrning, motivation samt rekrytera och behålla personal.

2.4 Val av analysmodell - Innehållsanalys

För att kunna tyda vad de anställda på Handelsbanken tycker utgör dess verksamhet har vi gjort en innehållsanalys. Enligt Bryman och Bell (2011) används innehållsanalysmetoden för att analysera och dra slutsatser från dokument och texter på ett objektivt och systematiskt sätt. Enligt författarna är syftet att kvantifiera ett innehåll utifrån kategorier som bestäms i förväg. De utvalda uppsatserna kodades. Det vill säga att vi från texterna kunde plocka ut olika nyckelord. Den mest relevanta delen för detta visade sig vara uppsatsernas empiri-, diskussion/analys- och slutsatskapitel. Det är följaktligen de delar av texterna som har kodats. Kodningen av nyckelord är ett sätt att hantera data och detta är en av de viktigaste processerna i så kallad grundad teori. Grundad teori är när man avslöjar underliggande innebörd i text. Man sätter namn eller etiketter på delar av dokumenten som är av stor vikt (Bryman & Bell, 2011).

För att kunna göra en trovärdig analys krävdes det att samtliga författare analyserade på samma sätt. För att ta reda på om så var fallet gjordes en så kallad interbedömarreabilitetstest. Interbedömarreabiliteten testades genom att vi tre författare individuellt analyserade samma textstycke. Därefter jämfördes resultatet. Resultatet visade sig att två av tre författares internbedömning stämde bra överens med varandra, de kodade samma nyckelord vilket indikerade på en hög grad av överensstämmelse eller hög grad av interbedömarreabilitet. Dessa två författare fortsatte därefter att koda samtliga uppsatser i empirin.

Det har här varit viktigt att vi inte låtit våra egna personliga värderingar påverka undersökningen för att kunna få en så rättvis och sanningsenlig kodning som möjligt. Meningen med denna analys har varit att få ett latent innehåll där vi tolkar den innebörd och mening som finns under ytan i texterna. Detta kan göras genom att räkna antalet förekommande ord och genom att leta efter specifika idéer i texten. Här har det då varit viktigt att veta vad som ska mätas eller räknas samt på vilket sätt detta ska ske (Bryman & Bell, 2011).

Det som är positivt med analysen är att det är en öppen och flexibel forskningsmetod. Metoden påverkas inte av forskarens närvaro under undersökningen, därför att man inte kan påverka de som man studerar, alltså metoden är icke- reaktiv. Till denna uppsats har vi med hjälp av innehållsanalysen kunnat behandla en väldigt stor mängd information, och bland annat fått tillgång till en mängd respondenters och intervjupersoners uttalanden, på relativt kort tid.

Den negativa aspekten med en innehållsanalys är att den är beroende av kvalitén på de dokument som ligger till grund för analysen. Dock har materialets omfattning medfört att vi kunde bearbeta och koda innehållet i texterna manuellt. Fördelen med manuell kodning är att mänskliga kodare bättre kan bedöma innebörden av en text i jämförelse med vad en dator kan göra. De nyckelbegrepp som vi fick ut har vi sen sammanfattat för att vidare koppla till påverkan på individen.

2.5 Val av vetenskapligt synsätt - samt strategi och metod

I denna uppsats har vi använt oss av ett tolkningsperspektiv som innebär att vi utifrån tidigare uppsatser om Oktogonen har skapat vår egen tolkning av ämnet. Studier och forskningsarbete antar olika angreppssätt för sina analyser, det finns olika sätt för hur man ser på världen. Genom att ha ett visst vetenskapligt synsätt blir forskaren berättigad till att göra vissa antaganden om hur de ser på världen. Tolkingsperspektiv, även kallat interpretativism, innebär att man utgår från tolkning och förståelse. Det är vad denna studie utgår ifrån. Vidare valdes ett deduktivt angreppssätt för denna studie och detta innebär att vi har utgått ifrån befintliga teorier och att vi därefter har analyserat verkligheten med hjälp av dessa (Deegan & Unerman, 2009).

Slutligen har vi använt oss av en kvalitativ forskningsmetod istället för en kvantitativ. Den kvalitativa forskningsmetoden associeras främst med metoder så som intervjuer, dokument och observationer. En litteraturstudie och innehållsanalys tillhör också den kvalitativa metoden (Saunders et al., 2007). Denna metod har således valts för att den är bäst lämpad för det vi vill studera.

2.6 Validitet och Realibitet

Enligt Lundahl & Skärvad (1999) innebär validitet att man verkligen mäter det man vill mäta i sin undersökning. I vår uppsats är validiteten relativt hög då vi mätte nyckelord i uppsatser vilka handlade om Oktogonen. När det gäller inre validitet är det viktigt att forskaren är medveten om mätinstrumentet mäter för mycket, för lite eller fel saker (Lundahl & Skärvad 1999). I uppsatsen gjorde vi tolkningar av redan gjorda tolkningar, vilket kan bidra till en högre risk av felaktiga slutsatser. Vi har tolkat nyckelbegrepp på ett sätt medan andra kanske skulle tolka samma ord på ett annat vis, detta indikerar på att den inre validiteten kan vara lite lägre. Enligt Bryman och Bell (2011) kan yttre validitet bli hög om man slumpmässigt väljer den insamlade data. Men vid icke- slumpmässiga urval kan den yttre validiteten bli lägre och något tvivelaktig. Vi har använt oss av icke-slumpmässigt urval och kan därmed inte göra slutsatsen helt generaliserbar. För att göra detta krävs ett mycket större empiriunderlag.

Reliabilitet handlar om enligt författarna Lundahl & Skärvad (1999) att inga slumpmässiga mätfel ska förekomma i undersökningen. Själva mätningen som man har utfört i en undersökning inte ska påverkas av vem som utför mätning eller de omständigheter under vilka undersökningen är utförd. Detta kallas för en god reliabilitet. När man genomför samma undersökning på nytt så ska man genomföra mätningen på ett identiskt lika sätt för att undvika slumpens inverkan på mätningen s.k. standardiseringsförfaranden (Lundahl & Skärvad 1999). Om vår undersökning skulle utföras på nytt av andra författare så kan slutsatsen bli annorlunda beroende på ur vilken synvinkel man väljer att utgå ifrån då materialet behandlas. Att urskilja nyckelord kan variera mycket beroende på vem som utför analysen. På grund av detta har uppsatsen lägre reliabilitet.

3. Teoretisk referensram

I det här kapitlet presenterar vi till en början vår analysmodell där man även kan utläsa syftena med ett belöningsystem. Därefter kommer dessa syften att presenteras mer utförligt och begreppen kommer att klargöras. Vår huvudsakliga teori kommer även att presenteras under detta kapitel.

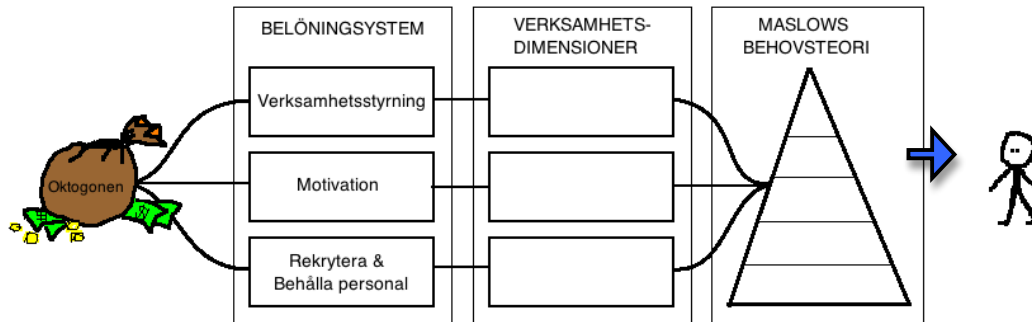


Bild 2 Analysmodellen fylls på med syften med ett belöningsssystem.

3.1 Belöningsystem – Ett styrverktyg eller en morot?

Belöningsystem är idag en central del i många organisationer och en prioriterad fråga inom ekonomistyrning (Bruzelius & Skäravad, 2000). Det finns många olika utformningar av belöningsystem eftersom belöningen i sig kan bestå av en mängd olika saker. Man brukar dela in belöningar i monetära och icke-monetära sådana. Monetära belöningar kan vara sådant som olika förmåner, bonusar eller andelar i företaget medan belöningar som ett par uppmuntrande ord eller erkännande från chef och kollegor räknas som icke-monetära (Olive & Samuelsson, 2008).

Vidare kan belöningsystem enligt Olive och Samuelsson (2008) vara kortsiktigt eller långsiktig och belönas individuellt eller kollektivt. Vad gäller kollektiv kontra individuell belöning har historiskt kollektiva belöningsystem visat sig ha en hel del positiva effekter. Gruppen samarbetar bättre för att nå företagets mål. Inom gruppen förstärks känslan av ansvar och lojalitet. Ett problem som dock kan uppstå med det kollektiva systemet är att någon inte utför sina arbetsuppgifter väl utan förlitar sig på de andra. Detta kallas för "free-rider" problemet och det som händer är att den enskilde anställda anser att den extra insats som han gör inte bidrar till någon större förändring i företagets totala resultat. Med andra ord kan det här innebära att en av personerna i gruppen inte utför sina uppgifter men ändå får ta del av belöningen (Anell m.fl., 1990). För att undvika detta krävs någon form av kontroll som ser till att alla bidrar. Den individuella belöningen däremot ger ett omedelbart kvitto på den anställdes prestation. Den här utformningen är bäst lämpad när den anställda har i uppgift att uppfylla kortsiktiga resultat- och försäljningsmål. Ett individuellt belöningsystem skapar en viss tävlingskänsla mellan de anställda som i längden kan leda till interna konflikter. I sin tur kan det leda till att den anställda antingen sporras av att tävla eller att den mår dåligt av konflikterna som skapas och därmed presterar sämre i sitt arbete.

Vinstandelssystem är en form av belöningsystem. Ett vinstandelssystem är i regel när en summa av företagets vinst avsätts till företagets vinstandelsstiftelse. När senare

vissa specifika kriterium uppnås får de anställda ta de av denna vinst. Oftast är det kring pensionsåldern som den anställde får ta del av vinsten. Således kan man konstatera att vinstandelssystem är ett långsiktigt och kollektivt belöningsystem (Smitt m.fl., 2004).

Det finns dock ingen optimal utformning av belöningsystem eller någon utformning som är mer rätt än en annan. Hur man väljer att utforma ett system beror mest på den verksamhet man planerar att implementera den i. Det beror även mycket på vad företaget och dess ledning vill uppnå med hjälp av systemet (Olve & Samuelsson, 2008). För att den anställde ska motiveras av belöningen krävs det att belöningen sker i samband med den utförda prestationen. Ju längre tid som passerar desto svårare blir det för belöningen att uppfylla sitt syfte. Viktigt är också att de mål som sätts upp varken är för lätta eller omöjliga att uppnå. Det skulle bidra till att kopplingen mellan belöning och prestation minskar (Smitt m.fl., 2004).

Gemensamt för alla diverse former är att ett belöningsystem har tre syften: verksamhetsstyrning, motivera till önskvärda prestationer, samt till att rekrytera och behålla medarbetare (Olve & Samuelsson, 2008, s.230). Då denna uppsats är en litteraturstudie har vi som empiri andra uppsatser. Uppsatserna har skrivit om belöningsystemet Oktogonen och bland dessa kan vi urskilja en klar uppdelning mellan de tre syftena. I vår empiri har vi kommit fram till att 13 uppsatser handlar om verksamhetsstyrning, 8 uppsatser om motivation och 3 uppsatser om rekrytering och behålla. Då en del uppsatser definierar begreppen på olika sätt kommer vi att utveckla de tre syftena och klargöra hur vi väljer att definiera begreppen.

3.1.1 Verksamhetsstyrning – Definition av begreppet och dess innebörd

Begreppet ”Verksamhetsstyrning” kan användas i olika sammanhang och med många olika syften. För att skapa klarhet med vad vi menar när vi skriver om verksamhetsstyrning har vi valt att göra en egen definition av begreppet. Vår definition grundar sig på alla de definitioner vi stött på i den utvalda empirin. Tabellen nedan tar upp olika definitioner av begreppet som tidigare författare använt sig av. Vi redovisar även ur vilken tidskrift eller i vilket verk de har publicerats samt från vilket år det är.

Författare	År	Titel	Definition
Olve, N- G & Samuelson, L	2008	Controller-handboken	”att motivera medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som gör att företaget kan nå verksamhetsmålen”
Ewing, P & Samuelson, L. A	1998	Styrning med balans och fokus	Genom att utforma en lämplig styrfilosofi kan ledningen motivera anställda till bra arbetsprestationer.
Merchant, K & Van Der Stede	2007	Management Control System	”...uttrycker resultatstyrning som en metod där ledningen fastställer mål, som sedan organisationen ska sträva efter att uppnå.”
Greve, J	2009	Ekonomistyrning	Styrning som syftar till att påverka medarbetare i organisationen på ett sätt som leder till att den strategi som formulerats också genomförs.
Alvesson, M & Samuelson, S	2007	Organisationer, ledning och processer	Resultatstyrning handlar om att mäta prestation på olika enheter i den egna organisationen med hjälp av olika mått. Man styr företaget mot mål genom att sätta upp olika parametrar som inte måste vara ekonomiska, men det krävs att det finns en marknad för enheten och konkurrenter antingen externt eller internt inom organisationen.

Alvesson, M & Samuelson, S	2007	Organisationer, ledning och processer	Normativ styrning innebär att man styr personers värderingar, dagliga normer och kulturen på organisationen. Man arbetar med att få de anställda att ha samma förståelse för arbetsuppgifter och de ska handla på samma sätt vid liknande situationer. Det används även för att få en organisation att tänka som en enhet och ha samma uppfattningar om vad som är rätt och fel.
Ekonomistyrningsverket	2006	Verksamhetsstyrning ger resultat	De åtgärder som ledningen på olika nivåer i ett företag eller en myndighet vidtar för att uppnå ett visst resultat

Vi valde att använda följande definition av begreppet verksamhetsstyrning: ”Sätt att styra de anställda för att arbeta mot verksamhetens mål”.

Det är ovanstående definition som stämmer allra bäst överrens med vår egen uppfattning av begreppet och som har använts i denna uppsats. Det finns dock olika grenar av verksamhetsstyrning, som till exempel normativ styrning och resultatstyrning. Normativ styrning kallas även för kulturell styrning och handlar främst om att värna om sin personal. Det kan arbetsgivaren göra genom anställningstrygghet och skapa möjligheter för personlig utveckling (Alvesson & Svenningsson, 2007). Resultatstyrning är som ordet avslöjar, ett resultatorienterat styrsätt. Vi anser att de nämnda grenarna är relevanta inom den här litteraturstudien. Verksamhetsstyrning, ett av syftena med belöningsssystem, innebär att man genom att påverka individens beteende försöker styra denne till olika handlingar. Anthony och Govindarajan (2006) påstår att de handlingar som premieras också är de som kommer att genomföras. För ett företag blir det således viktigt att individens, de anställdas, mål och företagets mål stämmer väl överensstämmer med varandra. Företaget försöker motivera sina medarbetare så att arbetet de utför strävar mot att nå företagets mål. För att en individ ska påverkas av en belöning måste den anses vara meningsfull av individen (Olve & Samuelsson, 2008). När man talar om meningsfullhet börjar man istället komma in på vad som kallas för inre och yttre motivation.

3.1.2 Motivation – Definition av begreppet och dess innebörd.

Motivation är ett väl utforskat ämne. I tabellen nedan står olika definitioner som har gjorts kring ämnet och som även har använts i de uppsatser som litteraturstudien berör. Utifrån dessa definitioner har vi vidare gjort en egen definition av begreppet som vi anser är lämpligast för denna studie.

Författare	År	Titel	Definition
Vroom, V. H	1964	Work and Motivation	”... funktion av förväntan, instrumentalitet* och valens*,...”
Jacobsen, D & Thorsvik, J	2010	Hur moderna organisationer fungerar	”En inre psykologisk process i individen som skapar en drivkraft som får honom att handla”
Bra Böckers lexikon	1995	Motivation	En psykologisk term som betecknar de faktorer hos individen som väcker, formar, och riktar beteendet mot olika mål.
Nationalencyklopedin	2013	Motivation	Inre behov som ligger bakom ett visst (potentiellt) beteende

Hellmark, S & Erikson L	2004	Belöningsystem och dess påverkan på dess prestation	”..vad som får en anställd att prestera något extra...”
Bakka, J – F m.fl.	2001	Organisations - teori	”fr. latinska <i>Motus</i> som betyder känsla, drift, lidelse och dylikt”
Kahlke, E & Schmidt, V	2011	Arbetsanalys och personbedömning	En inre drivkraft i den enskilda människan
Björkeroth, S & Nestor, U	2009	Ägarna och belöningssystemen	De faktorer som driver människor i det vardagliga livet och i arbetslivet.
Wikipedia	2013	Motivation	”Psykologiska kännetecken som väcker en organism till handling mot ett önskat mål...”

* *I Instrumentalitet = I vilken grad ett resultat kommer att bidra till en önskad belöning. ** Valens = ett mått på individens känslor inför ett bestämt utfall. Den kan vara positiv, negativ eller noll.*

Vi valde att använda följande definition av begreppet motivation: ”En inre psykologisk drivkraft som får individen att handla mot ett specifikt mål”.

Pengar är ett vanligt sätt till att försöka motivera sina anställda till att prestera bättre. Genom att implementera diverse belönings- eller bonussystem kan den anställda känna sig motiverad till att skapa ett bättre resultat för företaget och arbeta mot deras mål (Svensson & Wilhelmson 1988). Ett belöningsystem kan ha en del problem. Det är ingen självklarhet att det ger en positiv effekt och att det motiverar den anställde på avsett sätt. Alla individer är olika och motiveras därmed alla av olika saker då alla inte har samma preferenser. Pengar motiverar generellt alla fast bara till en viss gräns. Augner (2009) påstår att det finns två typer av motivation och att de ger upphov till olika beteenden. Han talar om den yttre och den inre motivationen. Behoven som kan tillfredställas utifrån benämner han som den yttre motivationen. Denna tillfredställelse sker framförallt i form av pengar och upphör att fungera då belöningen är tillräcklig. Man har tillfredsställt sitt behov och utför då inte längre de handlingar som tidigare premierats. För att upprätthålla utförandet av handlingen krävs det istället att den inre motivationen stimuleras. Den kommer inifrån individen och det är först när individen drivs av detta som den finner meningsfullhet i sin handling (Augner, 2009).

När det gäller ett arbete finns det en del saker som chefen kan göra för att den anställde ska drivas av sin inre motivation. Augner (2009) menar att den anställda måste känna meningsfullhet i sitt jobb för att prestationen ska ge ett bra resultat. Vad som ger den anställde en känsla av meningsfullhet kan vara att:

- Att känna stolthet i, för och på jobbet
- Att få ta ansvar
- Att arbeta tillsammans med sina medarbetare
- Ha en trivsamt arbetsplats utan konflikter
- Få återkoppling på sitt utförda arbete

Motivationen till att utföra ett arbete och se till att det faktiskt blir bra med ett positivt resultat kommer från den anställde själv när behoven uppfylls. För att kunna få en klarare bild av vilka behoven är och hur viktiga de är har humanpsykologen Abraham Maslow skapat en så kallad behovstrappa.

3.1.2.1 Behovsteori – Maslows behovstrappa

Det finns många teorier kring ämnet motivation. Denna uppsats kommer endast att beröra en av de mest frekventa och inflytelserika teorierna, Maslows behovstrappa. Det är en behovsteori som hävdar att människan har fem grundbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Behovsteorier lär oss förutsättningarna för att kunna motivera sina anställda. De lär oss att när möjligheten att tillfredsställa de behov man har ges, så motiveras människan till att handla. Vad som motiverar den ena kanske inte motiverar den andra då man har olika behov och har olika böjelser. Uttrycket ”en storlek passar alla” är inte applicerbar vad gäller motivationen i en organisation. Maslow ansåg att människan under hela sitt liv utvecklas (Jerlang m.fl., 2008). Figur 3.2 visar hur denna Maslows teori är uppbyggd och hur man kan applicera denna inom arbetslivet, på den anställde inom en organisation.

Behov av självförverkligande: Kan i arbetslivet innebära utmanande arbetsuppgifter, möjlighet till att vara kreativ och utveckla sig själv.

Behov av erkännande: Kan i arbetslivet vara respons på arbete, titel och position.

Sociala behov: Kan i arbetslivet innebära tillhörighet i olika arbetsgrupper, medarbetarorienterad ledning.

Trygghetsbehov: Kan i arbetslivet vara arbetsvillkoren.

Fysiologiska behov: Kan vara lön och arbetstidsbestämmelser.

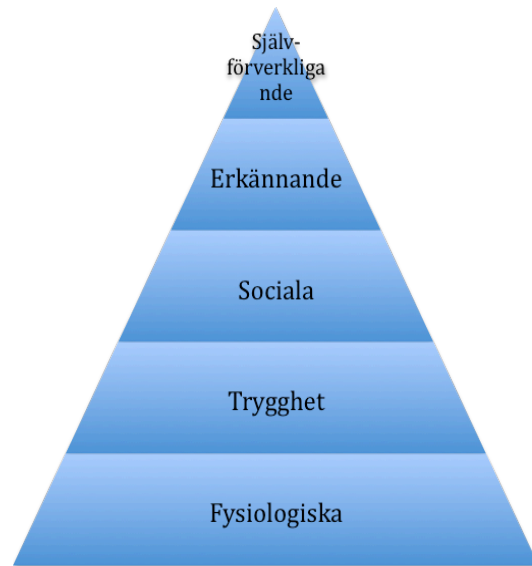


Bild 3. Maslows behovstrappa

Det första behovet som driver en människa är de fysiologiska behoven som mat och sömn. För en anställd vore detta framförallt att få en lön. Det är basen i varje anställning och kan jämföras med ”en bytesrelation där man ger något och får något annat tillbaka” (Kahlke & Smith, 2011 s.23). Steg två i behovstrappan är trygghetsbehovet som inte bara handlar om den fysiska tryggheten utan även känslomässig sådan. Det är viktigt för individen att veta att man har ett säkert och stabilt jobb och inte dagligen behöva oroa sig för att bli arbetslös. Individen planerar för framtiden. Steg ett och två i behovstrappan kan ses som vad Augner (2009) menar är den yttre motivationen. Resterande steg tillhör den inre motivationen det sociala behovet, tredje steget, handlar egentligen om kontaktbehovet (Levander, 2003). Detta i form av vänner och kärlek. Även om det är själva arbetet som är det väsentliga vid en anställning påverkar det individens välmående om han har och kommer överens med arbetskamrater eller inte. Hur pass bra individen sedan presterar i sitt arbete

påverkas i sin tur av dess välmående. Maslow menar därefter att behoven på den tidigare nivån måste vara delvis uppfyllda för att kunna påverka beteendet (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

3.1.3 Rekrytera och behålla personal – Definition av begreppen och dess innebörd.

Det tredje syftet med belöningsystem är till för att företaget ska rekrytera och därefter behålla rätt person. Det handlar om att få den anställde att skapa en lojalitet gentemot företaget eller organisationen. Att rekrytera innebär att man försöker locka individer som är lämpliga till ett visst ledigt jobb (Nationalencyklopedin, 2013). Det finns flera faktorer som spelar roll vid en anställningsprocess. Då det idag är vanligt att människor utbildas och utbudet på kompetenta människor växer står företag på inför några en del utmaningar. Framförallt måste organisationen rekrytera ”rätt” personer samt att få de medarbetare som uppskattas att stanna i organisationen. Att rekrytera ”fel” kan bli väldigt kostsamt. Skulle den nyanställde inte vara lämpad att utföra sina arbetsuppgifter läggs dessa ofta på andra medarbetare och företaget genererar ingen vinst. Istället måste man påbörja en ny rekryteringsprocess (Kahlke & Schmidt, 2011). Under anställningssamtalet uppstår något som kallas för det ”psykologiska kontraktet”. Det innebär att både arbetsgivaren och arbetstagaren har en del förväntningar samt underförstådda skyldigheter kring anställning. Att man inte stämt av med sina respektive förväntningar ordentligt kan vara en anledning till att det blivit en ”fel/dålig” anställning. I vissa fall anser arbetsgivaren att den anställde presterar dåligt. I andra fall, då den anställde visar bra resultat och är en omtyckt person, försöker arbetsgivaren behålla denne hos sig (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Att behålla den anställde kan man, enligt lag, inte göra mot dens vilja. Istället försöker få den anställde att själv trivas så pass mycket med sin anställning att denne blir lojal gentemot företaget. Lojalitet är ett väldigt diffust begrepp till skillnad från rekrytering. Men då vi i denna uppsats talar om begreppet behålla syftar vi mycket till lojalitet. Därför har vi valt att se hur andra definierat begreppet och sedan definierat vad vi menar med begreppet i vår studie.

Författare	År	Titel	Definition
Larkin, T. J & Larkin, S	2006	Communication World, Artikel: Mission Impossible: Increasing employee trust in you CEO	Relationer genom bl.a. samtal med de anställda i form av ex. regelbundna möten.
Carlson, L	2005	Employee- Consumer Artikel: Safety questions have patients favouring familiar medications	Ekonomisk kompensation och variation i arbetsuppgifterna samt möjligheten att utvecklas, ta ansvar och fatta egna beslut viktiga element för att få lojala anställda inom organisationen.
Hagmann, G	1990	Konsten att motivera	För att behålla personalen inom organisationen är ofta en öppen företagskultur, utvecklingsmöjligheter och intressanta arbetsuppgifter allra viktigast för den anställde
Gummesson, E.	2002	Från 4P till 3OR	“.. lojalitet är grunden till ett upprepande beteende som vidare främjar organisationen, eftersom kunden återkommer.”
Crosby, L A	2008	Marketing Management, Artikel: Unlocking Loyalty	Lojalitet är en immateriell tillgång för organisationerna. Det blir allt viktigare att ha immateriella tillgångar eftersom de skapar konkurrensfördelar.
Wikipedia	2013	Lojalitet	“är en personlig egenskap...”

Vi valde att använda följande definition av begreppet lojalitet: *"Individen är trogen företaget eller organisationen"*.

Precis som med motivation kan man försöka skapa lojalitet och behålla sina anställda genom att implementera ett belönings- eller bonussystem. Ett sätt är att låta de anställda ta del av företagets vinst genom ett så kallat vinstandelssystem. Den anställda kan då känna en viss samhörighet med företaget och sina medarbetare, det kan skapa en familjär känsla. Det finns också icke-finansiella belöningar som kan få den anställda att stanna kvar. Att den anställda känner sig uppskattad, viktig och trivs på sitt arbete är oftast det som håller den kvar. Att belönas med att få större ansvar eller få en bonus för något man har utfört kan således ligga till grund för att en individ stannar kvar på samma arbetsplats. Genom att investera i sin personal kan man öka chanserna till att ha kvar sin personal samtidigt som man får dem att prestera bättre. Har man väl investerat i sin personal blir arbetsgivaren oftast ännu mer angelägen till att behålla den. Man vill få utdelning för sin investering. Att investera i sin personal är något som den Svenska Handelsbanken stolt briljerar med. Genom att analysera vad tidigare uppsatser har skrivit om Handelsbanken och Oktogonen har vi efter deras syfte kunnat urskilja en uppdelning av tre kategorier som vi härnäst kommer att benämna som verksamhetsdimensioner.

4. Empiri

I detta kapitel ger vi en kort bakgrund om Handelsbanken och dess belöningsystem. Vidare redovisar vi vår empiri, de uppsatser som belyser Oktogonen ur följande perspektiv; verksamhetsstyrning, motivation samt rekrytera och att behålla personal. Vi redogör även för åsikter och slutsatser från uppsatsernas författare. Därefter presenteras de nyckelord som kodats ur uppsatserna.

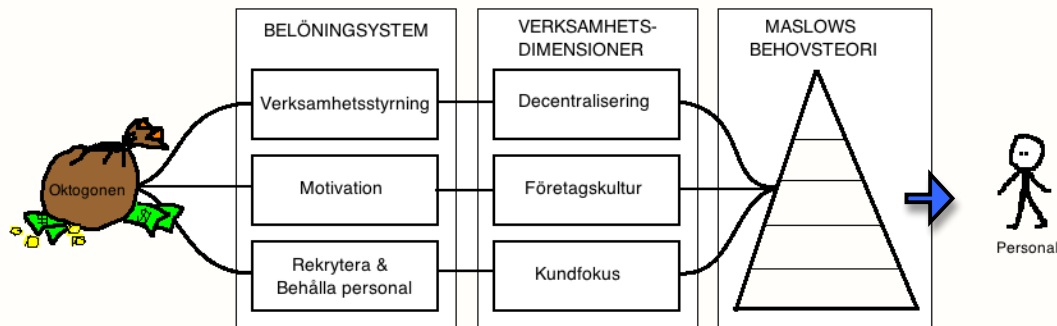


Bild 4. I detta kapitel kommer analysmodellens "verksamhetsdimensioner" att fyllas i och beskrivas.

4.1 Handelsbanken och Oktogonen – En bakgrundsbild

Svenska Handelsbanken grundades 1871 och har idag främst kontor på hemmamarknaderna i Sverige, Danmark, Finland, Norge, Storbritannien och Nederländerna. Banken har 11 000 anställda och verksamhet i totalt sett 24 länder. Bankens verksamhet är starkt decentraliserad och baserad på kundens behov. Kundnöjdhet är en stark drivkraft inom organisationen. Handelsbankens interna mål är att ha högre räntabilitet än genomsnittet för konkurrerande banker och målet skall nås genom högre kundnöjdhet och lägre kostnader. Företaget har en uttalad företagsstrategi där man fokuserar på kundens behov framför produkter, stark decentralisation där varje enskilt kontor utgör en egen enhet, långsiktighet och lönsamhet prioriteras framför volym och försäljning. Bankens belöningsystem, resultatandelssystemet Oktogonen, syftar till att premiera detta (www.handelsbanken.se, 2013).

Belöningsystemet Oktogonen infördes 1973 av dåvarande VD Jan Wallander och utgörs av en så kallat vinstandelsstiftelse (Wallander, 2002). En vinstandelsstiftelse är en stiftelse som under en längre period förvaltar medel för en bestämd grupp, som i detta fall utgörs av de anställda. Ett vinstandelsystem kan leda till högre grad av åtagande från de som omfattas av systemet (Wood, 1996). Avsättningarna görs av en del av företagets vinst (Smitt, 2002). Handelsbankens kriterier för att avsättningar till resultatandelssystemet ska göras, är att när Handelsbankskoncernens lönsamhet är bättre än genomsnittet för jämförbara börsnoterade bankkoncerner i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Storbritannien.

Beloppet som utgör avsättning till de anställda lämnas till Stiftelsen Oktogonen som förvaltar avsättningarna till dess att de kan betalas ut till de anställda. Stiftelsen placerar de förvaltade medlen i aktier samt obligationer och andra värdepapper. Dock måste en del vara investerade i Handelsbanksaktier som utgör de anställdas

delägarskap i Handelsbanken. Portföljen består till 90 % av Handelsbankens A-aktie som det den 10 mars 2013 noterades rekordnivåer för, ca 290 kr (www.di.se, 2013). Avsättningens andel baseras på hur lång tid man varit anställd och är lika för alla anställda. Har den anställda haft mindre sysselsättningsgrad än heltid reduceras andelen i proportion till sysselsättningsgraden (www.handelsbanken.se/oktogonen).

4.2 Uppsatser och studier – Underlaget till Litteraturstudien

Som underlag till vår studie har vi haft 24 Kandidat- och Magisteruppsatser som redogör för olika aspekter av Oktogonen. Uppsatserna gick att dela in i tre tydliga kategorier efter deras syfte och innehåll. 54 % av uppsatserna behandlar Oktogonen kopplat till verksamhetsstyrning, 33 % av uppsatserna berör Oktogonen i motivationssyfte och de resterande 13 % behandlar Oktogonen kopplat till rekrytering och att behålla personal. Nedan redovisas en numrerad lista över samtliga uppsatser, dess författare och årtal.

Nr	Uppsats
1	<i>Belöningsystem och dess påverkan på anställdas prestation – en fallstudie om ledning och anställdas uppfattningar på Handelsbanken</i> , Eriksson, L, & Hellmark, S, 2005
2	<i>Handelsbanken – en verksamhet byggd på förtroende</i> , Fägerblad, P & Hulthén, B, 2009
3	<i>Oktogonen - ett långsiktigt styrverktyg</i> , Jonsson, E & Karlsson, M, 2011
4	<i>Ekonomistyrning i praktiken en fallstudie av svenska Handelsbanken</i> , Bosancic, S, & Wallgren, M, 2007
5	<i>Finansinspektionens reglering av ersättningssystem- en studie av Handelsbanken</i> , Bååth, M & Edström, H, 2010
6	<i>Belöningspaketet i stora företag - en studie om hur redovisning och utformningen av belöningspaketet har utvecklats under de senaste 5 åren</i> , Hansson, J & Rosqvist, C, 2006
7	<i>En banks arbetssätt för nöjdare kunder - en fallstudie av Handelsbanken</i> , Cato, A, Karafiloski, L & Winther Lundquist, P, 2010

- 8 *Har ägarna tappat rösten? Ägarnas roll i utformningen av bankernas belöningsystem*, Kumbaro, J, Lönnblad, E & Elshult K, 2009
- 9 *Can low risk Swedish banking sector pay in the long run. A comparison between Svenska Handelsbanken and SEB during 1982-2013. Based on financial crises in general and Swedish banking crises in particular*, Bartholdi, C, 2013
- 10 *Att byta eller inte byta - vad påverkar benägenheten hos organisationer att byta strategi? En fallstudie av SEB och Handelsbanken*, Eriksson, T, Isaksson, A, Bengtsson, D & Eriksson, M, 2003
- 11 *Ägarna och belöningsystemen*
Callderyd Björkeroth, S & Nestor, U, 2010
- 12 *Kamprad vs. Wallander- Tolkningsparadigm på svenskt entreprenörskap*
Wall, C & Westmar, 2007
- 13 *Belöningsystem utformning av modell och applicering av denna i banksektorn*, Jonsson, M, Modig, D & Skarman, M, 2002
- 14 *Belöning & Lojalitet – En studie av vinstandelssystemet Oktogonen*
Färnlycke, M, 2011
- 15 *Belöningsystem – En fallstudie inom belöning och motivation inom två svenska storbanker*, Daghan, I & Lalic, N, 2013
- 16 *En udda fågel i den för övrigt homogena bankflocken – En fallstudie av Oktogonen*, Duborija, I, Grabovac, AM Nezirevic, S, 2007
- 17 *Så påverkar belöningsystemet Oktogonen motivationen i Handelsbanken*, Dahlgren, T & Hultberg, F, 2003
- 18 *Individuellt belöningsystem kontra kollektivt vinstandelssystem*, Eurenus, J & Lundh, M, 2003
- 19 *Är Handelsbankens belöningsystem Oktogonen en motivations- och effektivitetshöjande strategi?* Jonsson Östhem, E, 2007

- 20 *En fallstudie av Handelsbankens vinstandelssystem Oktogonen*
Brauer, J, Johansson, C, Persson, M & Löfgren, M, 2004
- 21 *En studie av de svenska storbankernas ersättninsskillnader*, Johansen, K & Hechme, M, 2012
- 22 *The Importance of People on Delivering Service Quality: A study in Svenska Handelsbanken of Gävle*
Chen, D & Yu, M, 2009
- 23 *Intellectual Capital in Handelsbanken and SEB – an explorative study with emphasis on Handelsbanken*, Rudendal, S & Wallin, C, 2006
- 24 *Från vaggan till graven – En kvalitativ studie om vad som får anställda att stanna i en organisation*, Ali, H, Dossou, J & Fox, C, 2012

4.3 Innehållsanalys – Nyckelord i uppsatser om Oktogonen

I nedanstående tabell redovisas de nyckelord som identifierats i varje kodad uppsats. En del begrepp och fraser redovisas även då de är av stor betydelse för att förstå den bakomliggande meningen i texterna.

Nr Nyckelord och begrepp

- 1 Prestation, Ny kunskap, Nya idéer, Låg personalomsättning
- 2 Förtroende (för banken), Vilja att skapa tillväxt, Samhällsansvar, Ansvarsfrihet, Kundnöjdhet, Kundengagemang, Ansvar, Frihet, Ledarskap, Kundfokus, Kostnadsmedvetenhet.
- 3 Kontinuerlig uppföljning, Prestation, Handlingar genererar resultat, Värderingar
- 4 Kostnadsmedvetna, Kostnadseffektivitet

- 5 Decentraliserad organisation, ”riktiga resultatutfall som styrmedel” Tilltro till individen, Organisk tillväxt, Stark företagskultur, Kostnadsmedvetenhet, Försiktighet.
- 6 Detaljerad information, Legitimitet, Tydlig redovisning, Prestationsmätt, Bonuskrav, Bonustak, Optionsprogram minskad betydelse, Ökad insyn i redovisningen.
- 7 Decentralisering, Organisationsidentitet, Icke marknadsföring, Kunden i centrum, Eget ansvar, Kundnytta, Informellt ledarskap, Trygghet, Starkt varumärke, Försiktighet, Tråkig.
- 8 Ingen ägarpåverkan på utformning av belöningssystem, Långsiktighet, Anpassning
- 9 Lågriskprofil, Inget statligt stöd, Föredömlig strategi, Låg kreditförlustnivå, Avkastning på eget kapital (i positiv benämning) Långsiktighet, Lönsamhet.
- 10 Stabilitet, Trygghet, Internrekrytering – mindre benägenhet för strategibyte, Stark organisationskultur, Kultur, Sammanhållning, Oktogonen, Stabilitet i organisationen.
- 11 Stewardshipteorin, Normativ styrning i jfr med SEB:s resultatriktade styrning
- 12 Aktivt ledarskap, Skandinavisk ledarskapsstil, Företagskultur som styrsystem
- 13 Individpåverkan styr belöningssystemens utformning, Oktogonen incitament för samarbete, Finansiella mål, Lojalitet och Samhörighet mål med belöningssystem, Individ del av företaget, Kollektiva belöningar, Personligt engagemang, Strategi kopplat till belöningssystem.
- 14 Decentraliserad, Goda relationer, Trygg, Stabil, Utmaningar, Eget ansvar, Varierande arbetsuppgifter.
- 15 Motiverar, Önskvärd prestation, ”Dra alla anställda åt samma håll”, Produktivitet, Effektivitet, Rättvis & Jämlig (Oktogonen), Prestera, Intressanta arbetsuppgifter, Effektivt styrsystem, Resultatmål, Förtroende, Insikt, Gemenskapskänsla och Kommunikation.
- 16 Delaktighet, Samhörighet, Decentralisation

- 17 Trivsel, Glädje, God stämning
- 18 Personalutveckling, Uppsatta mål, Ansträngning och Prestation, Ansvar, Företagskultur, Gemenskap, Kamratandra, Vi-anda, Tidsaspekt, Free-rider problem.
- 19 Klara mål, Prestera, Decentralisation
- 20 Decentralisering, Kostnadsmedvetenhet, Ökad gemenskap.
- 21 Ersättning, Företagskultur, Långsiktiga incitament
- 22 Kundorienterad organisation, decentraliserad organisation, Service orienterad, Motivation, "Shape excellent employees" Kommunikation, Uppmuntran, Intern & Extern befordran, Kundorienterad, Servicekultur, Hög servicekvalitet. Kundorienterade anställda,
- 23 Decentralisation, Motivation, Human kapital, Låg personalomsättning, Strategi, Revitalized organization
- 24 Grupptillhörighet, Stolthet, Frihet, Karriär, Utvecklingsmöjligheter, Flexibilitet (arbetstider), Värderingar, Frihet, Utveckling, Familjär känsla

Av nyckelorden ovan finns ett flertal återkommande och även en hel del ord som har en mycket snarlik betydelse. Orden har kategoriserats i grupper efter betydelse, vilket har lett till att merparten av orden mynnade ner i tre huvudsakliga kategorier. Kategorierna utgör verksamhetsdimensioner, huvuddrag inom Handelsbanken organisation. Det handlar om den decentraliserade verksamheten, den starka företagskulturen och att kunden alltid står i fokus.

Kategori/Dimension	Nyckelord
Decentralisering	Tilltro till individen, Frihet, Ansvar, Flexibilitet, Klara mål, Prestera, Produktivitet, Effektivitet, Uppmuntran, Karriär, Karriärmöjligheter, Utvecklingsmöjligheter, Individ del av företaget, Resultatmått, Förtroende,

	Normativ styrning, Insikt, skandinavisk ledarskapsstil, Långsiktighet, Detaljerad information, Legitimitet, Informellt ledarskap.
Företagskultur	Gemenskap, Vi känsla, Gemenskap, Familjär känsla, Stark samhörighet, Grupptillhörighet, Värderingar, Stolthet, Trygg, Stabil, Glädje, God kommunikation, Hjälper varandra, Kamratanda, "Företagskultur som styrverktyg".
Kundfokus	"Kunden i centrum", Kundfokus, Servicekultur, Hög servicekvalitet, Kundfokuserade anställda, Kundorienterad organisation, "Shape excellent employers", Humankapital.

4.3.1 Decentralisering – Vad säger uppsatserna?

Handelsbanken har som tidigare nämnt en mycket starkt decentraliserad verksamhet vilket ovanstående nyckelord tydligt vittnar om. Ett aktivt ledarskap beskrivs och en skandinavisk ledarskapsstil framhävs i en positiv benämning i uppsatserna. Detta då det ger större delaktighet och engagemang hos de anställda. Att beslut kan fattas på lokal nivå gör också att banktjänstemännen har större rörelsefrihet och ansvar. De kan därmed fatta snabbare och säkert för kund bättre beslut, eftersom det sker på gräsrotsnivå. Varje bankkontor har en god lokalkännedom och känner väl till sina kunder och deras behov.

"Vi är självständiga, vi tar besluten här och vi måste leverera bättre service än andra banker" (Cato, m.fl., 2010 s.54)

Att personalen kan vara självständig medför att de på ett direkt sätt kan påverka kundnöjdheten genom att sätta kunden i centrum. Att sätta kunden i centrum är bankens tydligt formulerade och väl implementerade ledord (Handelsbanken, 2013). Författarna Eriksson, m.fl. (2003) menar att decentralisering och kostnadseffektivitet har blivit utmärkande för Handelsbankens organisation. De belyser i sin uppsats hur banken idag ser kostnadseffektiviteten som sin största konkurrensfördel. Att varje bankkontor har resultatansvar och därmed ansvarar för sin egen lönsamhet gör både chefer och anställda mer kostnadsmedvetna. Kostnadsmedvetenheten är direkt kopplat till bankens filosofi om att kunden alltid skall stå i centrum, det vill säga alla satsningar och därmed kostnader, skall ge kundnytta.

Ali m.fl. (2012) skriver om decentraliseringens centrala roll för engagerad personal. Författarna har genom intervjuer med både medarbetare och chefer fått fram en entydig bild som beskriver hur den decentraliserade verksamheten leder till att personalen får större ansvar och därmed upplever större frihet. De tar även upp att där finns en stark tilltro till individen då personalen får fatta egna beslut vilket resulterar i

en engagerad och stolt personal. Som en intervjuad chef väljer att uttrycka det ”Lite stoltare, lite bättre” (Ali m.fl., s.26). Samtliga intervjuade medarbetare anser att större befogenheter gör arbetet mer spännande och intressant. Även chefer anser att detta är den främsta anledningen till hög arbetstillfredsställelse och till lojal personal som väljer att stanna inom organisationen. Den starka tilltron till individen och inställningen att ge personalen eget ansvar tycks även resultera i att personalen uppfattar sin arbetsgivare som flexibel och lyhörd. Det finns utrymme för personliga anpassningar och individuella utvecklingsmöjligheter. En annan anledning till denna uppfattning kan vara den goda kommunikation och det öppna förhållningssätt som tycks råda.

Den decentraliserade organisationen verkar även medverka till att den sedan länge satta strategin bibehålls. Eriksson m.fl. (2003) redogör för strategibyten i centraliserade och decentraliserade organisationer. Författarna påstår att det är lättare att byta strategi i en centraliserad organisation då besluten kommer i rakt nedåtgående led, vilket både chefer och medarbetare är vana att rätta sig efter. Det är däremot mycket svårare i en starkt decentraliserad verksamhet, där varje enhet är van att fatta sina egna beslut.

Decentraliseringen benämns nästan alltid som något mycket positivt även om det höjs några varnande röster om intern konkurrens och otydligt ledarskap. Detta tycks dock ingen kunna påvisa existerar inom Handelsbankens verksamhet idag, men det är en tänkbar sideoffekt av decentraliseringen. Det här organisatoriska styrningssättet tycks dock snarare fungera som ett motiverade system då de olika bankkontoren mäter sig med varandra och på så sätt sporras till att prestera bättre.

Fägerblad & Hulthén (2009) berättar i sin uppsats att Wallander inte var någon förespråkare för budget utan i sin bok ”Budget- ett onödigt ont” påstår den före detta VD:n att det är en tidskrävande process som bidrar till en mer ineffektiv och stel organisation. En budget anpassar sig nämligen inte efter omständigheter utan står fast under ett helt år. Då bankverksamheten är väldigt konjunkturkänslig kan detta skapa stora problem. Istället anser Wallander att det är bättre att man jämför sig med andra. Handelsbanken bör då istället för budget jämföra sig mot andra avdelningar inom organisationen eller mot sina konkurrenter. I en uppsats kan vi läsa att Wallanders *Mål och Medel* har bevisat sig vara en effektiv filosofi under både goda och dåliga tider. Då denna bank har ett mer försiktigt arbetssätt där de, jämfört med de andra bankerna, aktivt väljer att ta mindre risker har de stått starka och klarat sig utan större förluster under dåliga tider (Cato, A., m.fl., 2010).

Uppsatsen *Oktogonen – ett långsiktigt styrverktyg* (2011) innefattar statistiskt information om Handelsbanken där siffror från 2008 till 2009 indikerar att de stod sig starkare än många av sina konkurrenter. Ett exempel de tar upp är finanskrisen 2009. Swedbank hade då valt att etablera sig på den baltiska marknaden, en högrisksatsning som Handelsbanken undvikit att göra och när krisen väl var framme förlorade Swedbank stort på denna affär. Swedbanks räntabilitet för år 2009 låg på minus 12,5% medan Handelsbanken hade positiv räntabilitet på 12,6% samma år.

4.3.2 Företagskultur – Vad säger uppsatserna?

Innehållsanalysens nyckelord om företagskulturen på Handelsbanken vittnar om en stark sådan och att det är en mycket väsentlig del av verksamheten. De värderingar och det arbetssätt som Jan Wallander införde under sin tid är fortfarande högaktuella. Inte minst tack vare Wallanders handbok Mål och Medel som fortfarande är rättesnöret inom organisationen.

”Som ledare är det bästa att själv följa Mål och Medel och diskutera delfrågor med sina anställda.” (Cato m.fl., s. 51).

En intervjuad medarbetare säger att handboken är deras bibel. Med hjälp av handboken kan Handelsbanken, trots sin decentraliserade organisation, skapa en gemensam kultur och ett sätt att handskas med verksamheten. Genom boken blir alla formade på samma sätt med samma värderingar. De olika kontoren håller således samma höga standard och om man byter bank krävs det inte mycket för att kunna anpassa sig. Det är inte bara cheferna som måste läsa boken utan varje nyanställd måste, utöver den långa internutbildning, läsa den för att formas till att passa in i Handelsbankens verksamhet (Ali m.fl., 2012).

Företagskulturen går hand i hand med decentraliseringen inom banken då kulturen bygger på att varje avdelning tar itu med sina egna problem. Det är mot deras kultur att den centrala ledningen använder sin makt trots att de har lika mycket sådan som andra storbanker. Istället för att cheferna inom Handelsbanken säger ”Gör det” frågar de istället sina anställda ”Vad tänker du göra åt det?”.

“Handelsbanken arbetar ständigt med dialoger kring organisationskulturen och förväntas att de anställda ska tänka utifrån bankens filosofi ” (Cato m.fl, s. 50).

Företagskulturen används som ett styrverktyg och stärker på så sätt organisationens samhörighet. Som styrverktyg måste organisationen även ha klara mål och se till att de anställda är införstådda med dessa. Oklara mål kan däremot leda till splittring inom gruppen vilket kan förstöra det goda arbetsmiljön och slutligen även till att de anställda tappar sin motivation. I många av uppsatserna lyfts den goda kommunikationen fram samt att personalen gärna hjälper varandra när problem uppstår. Många uttrycker stolthet över att arbeta för Handelsbanken vilket tycks ha skapat en mycket stark ”vi-känsla” som nyanställda snabbt omsluts av.

”... vinstandelssystemet uppfattas som väldigt rättvist bland personalen, utdelningen är densamma oavsett ålder, kön, anställningstid eller befattning” (Eurenius & Lundh, 2003).

En bidragande faktor till denna gemenskapskänsla är att Oktogonen inte gör någon skillnad på vilken position varje individ har i företaget utan utdelningen beräknas istället efter hur lång tid man arbetat inom företaget. Det är ett rättvist system och oavsett resultatet man har presterat i banken får man en del av vinsten. Vad gäller lojalitet mot företaget är Oktogonen och den ersättning den ger något bland annat den före detta chefsjuristen Eva de Falck räknar med när andra jobberbjudande dykt upp. Trots detta bytte hon till Swedbank där ett erbjudande innefattande större ansvar och utvecklingsmöjligheter gavs. Vad gäller Oktogonen ansåg hon att hon själv kunde göra lika bra placeringar.

Det skrivs inte bara om fördelar med Oktogonen utan några klagomål gällande belöningsystemet lyfts även. Färnlycke skriver att en av respondenterna menar att Oktogonen används som ett argument vid löneförhandlingar. Hon menar att de anställdas löner är något lägre på Handelsbanken jämfört med andra banker för att de kommer att få utdelning från Oktogonen i framtiden (Färnlycke, 2011). Andra misstycken uppsatserna har tagit upp är att de yngre medarbetarna tycker sig behöver pengarna nu, i sina yngre dagar, och att det inte är säkert att man ens fyller 60 år. Det här är det tyngsta argumentet för varför de anställda inte anser att Oktogonen motiverar dem i sitt dagliga arbete. Det känns alldeles för avlägset för att man ska kunna relatera till det. Man ser utdelningen istället som en fin pensionsbesparing.

En del uppsatser lyfter fram förslag med tidigare utdelning, till exempel varje upp till var 5:e år. En tillfrågad regionchef uttrycker att problemet med att ha en årlig utdelning vore att när den anställde förväntar sig att få en viss bonus varje år och inte får det något år, om det går dåligt för verksamheten, skulle de få en negativ attityd gentemot företaget (Brauer & Johansson m.fl., 2004).

Handelsbanken jämför, som sagt, de olika avdelningarna inom verksamheten med varandra som ett alternativ till budget. Detta ses mest som något positivt men i en uppsats förekommer en annan åsikt. En respondent menar att det kan leda till lite för mycket tävling mellan de olika bankkontoren och man hetsar varandra för att få ett så bra resultat som möjligt (Fägerblad & Hulthén, 2009).

4.3.3 Kundfokus – Vad säger uppsatserna?

Nyckelorden ovan vittnar om bankens starkt implementerade ledord ”Kunden i fokus”. Bankens ledord tycks genomsyra organisationen och lämna avtryck inte bara i direkt mening i form av kundservice men även mer indirekt. Strategiska beslut och satsningar skall alla göras för kundens bästa. Att banken enligt författarna Eriksson m.fl. (2003) kallas ”Snålbanken” ”som bara arbetar på” tycks inte bekymra dem utan snarare tvärt om. Kostnadsmedvetenhet ligger ju i strategin om kundens bästa.

I flera av uppsatserna belyses vikten av personalen. Författare som Rudendal & Wallin (2006) och Chen, m.fl., (2009) skriver om vikten av personlig service. Det är det idag genom personlig service som bankerna främst kan konkurrera. Detta eftersom samtliga storbanker erbjuder ett mycket snarlikt högteknologiskt tjänsteutbud och det som då kan vara avgörande för kunden är den personliga kontakten. Att ha en god relation till sin bank, och en lång och trygg relation till sin banktjänsteman tycks vara Handelsbankens främsta sätt att behålla kunder. Detta synsätt verkar även motivera personalen då kundkontakten och relationen till stamkunder anges som starka drivkrafter att prestera bättre på arbetsplatsen.

Som tidigare nämnt är banken selektiv när det gäller kundbearbetningen då man endast vill satsa på lönsamma kunder. En vice verkställande direktör inom banken berättar att kunderna inte heller delas in i segment för att utsättas för centrala marknadsföringskampanjer, eftersom detta då skulle strida mot filosofin om att utgå ifrån kundernas behov (Eriksson m.fl., 2003). En uppsats lyfter fram Handelsbankens riskmedvetenhet. Banken har en konservativ riskpolicy där ett långsiktigt tänk

appliceras vid upplåning. Om en kund har dålig återbetalningsförmåga beviljas inte lån till denne (Fägerblad & Hulthén, 2009). Färnlycke redogör för bankens selektivitet gällande kunderna. Intervjuade John de Falck, marknads- och kommunikationschef, menar att visionen man har på Handelsbanken är, till skillnad från andra banker, att man ska välja sina kunder. De vill endast ha lönsamma kunder och istället för att vara en "massmarknadsbank" vill Handelsbanken vara en selektiv universalbank. Det är alltså inte alla kunder som välkomnas med öppen famn (Färnlycke, 2011). Syftet med detta är att affärerna som görs mellan banken och dess kunder ska vara så säkra som möjligt. Detta för att banken vill få kunderna att känna förtroende. Det är extremt viktigt för företaget att kunder alltid känner förtroende för banken och att de kan "*vända sig till sin bankman och förvänta sig ett rakt svar*" (Fägerblad & Hulthén, 2009, s.21).

Den personliga relationen mellan kunder och personal lyfts fram i flertalet uppsatser som en starkt motiverande faktor både vad det gäller personalens trivsel på arbetsplatsen och när det gäller kunders uppfattning om servicen och dess kvalitet (Rudendal & Wallin, 2006 och Chen & Yu, 2009). För att kunna erbjuda en personlig service och gärna en långtgående personlig relation till sin bankman är en viktig förutsättning att personalen trivs och väljer att stanna inom organisationen.

För att behålla sin personal inom organisationen erbjuder Handelsbanken diverse internkurser man kan gå för att utvecklas och som kanske kan behövas om man känner för att byta tjänst hos handelsbanken. Banken vill satsa på personalens utveckling och vidare behålla den kompetens de besitter. Trots att banken är starkt kostnadsmedveten lägger de stora resurser på sina anställda. Enligt Bosancic och Wallgren beskrivs den öppna kommunikationen mellan medarbetare och chefer samt den täta dialog som hålls gällande de anställdas personliga utveckling. Det sker täta PLUS samtal (utvecklingssamtal) där konstruktiv kritik och feedback förs fram från båda parter. Likaså stäms den anställdes mål av och handlingsplanen för att nå dit. De anställda ska motiveras till att prestera och arbeta för att gynna företaget som i sin tur ska gynna den anställde.

Genom att rekrytera internt till högre poster inom organisationen försöker Handelsbanken försäkra sig om att kulturen lever vidare. Enligt Ann-Sofie Kärrman, privat rådgivare, präntar banken på sina internkurser in i sina anställda att "*det är såhär vi arbetar*" (Eurenius & Lundh, 2003 s.19).

Som tidigare nämnt är ett av bankens mål att behålla sin personal men detta mål medför inte alltid bara positiva aspekter. En del av de anställda tycker det är tråkigt att det inte tillförs "nytt blod" i verksamheten. Enligt Marie Alvek tar det för en nyanställd på Handelsbanken mellan 1-2 år att vänja sig vid deras arbetssätt och betydligt längre för en person som tidigare arbetat på en annan bank. Detta är ett av argumenten till varför de helst anställer nyexaminerade studenter när de rekryterar externt.

5. Analys

I detta kapitel kopplas belöningsystemets tre huvudsyften ihop med Handelsbankens tre verksamhetsdimensioner som analyserades fram i innehållsanalysen. Till detta appliceras Maslows behovsteori som på många sätt förklarar Oktogonens framgång.

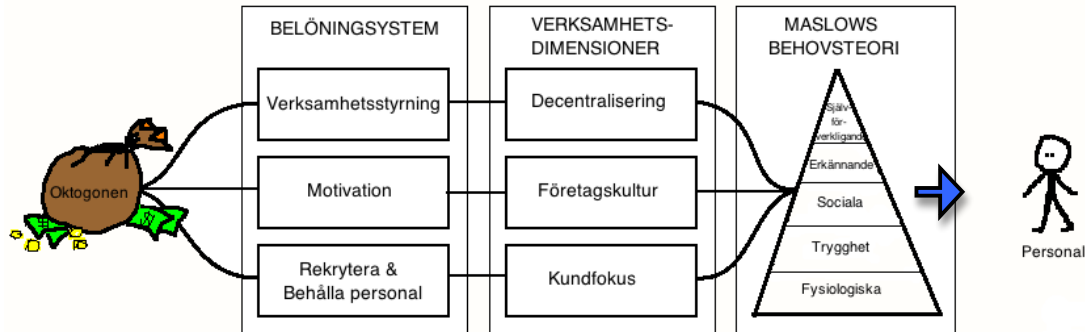


Bild 5. Analysmodellen fylls på med dess sista del, Maslows behovstrappa.

Vårt mål med denna uppsats har varit att se på vilket sätt Oktogonen driver Handelsbanken till framgång. Då vi vet att det går bra för Handelsbanken bör det innebära att belöningsystemet fungerar och att dess tre huvudsyften uppfylls. De flesta av uppsatserna i underlaget har dock konstaterat att detta inte stämmer. Till exempel att personalen, framförallt den yngre delen, inte motiveras av Oktogonen. Här kan vi dock genom vår innehållsanalys se att så är inte fallet. Vi har genom vår analys kommit fram till att Handelsbankens verksamhet kan delas upp i tre dimensioner: Decentralisering, företagskultur och kundservice. Handelsbankens organisation bygger på dessa tre delar och tillsammans skapar de en välfungerande

och lönsam verksamhet. Vidare har vi kunnat tyda att dessa delar indirekt påverkas av Oktogonen och belöningsystemets tre huvudsakliga syften. I figur 5.1 demonstrerar vi hur Oktogonen som ett belöningsystem, genom att påverka verksamheten även påverkar personalen. Genom denna figur ville vi demonstrera den indirekta påverkan Oktogonen har på Handelsbankens personal. Belöningsystemets tre syften påverkar alla

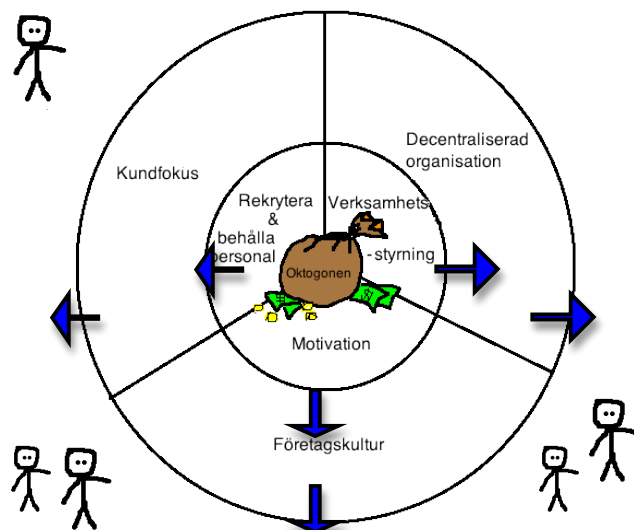


Bild 5.1. Oktogonens påverkan på verksamheten och personalen. Innersta cirkeln utgör belöningsystemets tre syften och den yttre är verksamhetsdimensionerna.

andera. Motivation har stort inflytande på just företagskulturen, verksamhetsstyrningen på den decentraliserade organisationen och rekrytering och behålla personalen kopplas samman med kundservice.

verksamheten på ett eller annat sätt men vi kan urskilja en del kopplingar som är starkare än

5.1 Hur styr Oktagonen personalen - i den decentraliserade verksamheten?

Ett belöningsystem kan implementeras i en verksamhet med det huvudsakliga syftet att fungera som ett styrverktyg. Att utgöra ett sätt för ledningen att påverka personalen att agera i ett visst syfte, på ett visst sätt. Som Anthony & Govindarajan (2006) skriver så kommer de handlingar som premieras också att utföras. I Handelsbankens fall var belöningsystemet Oktagonen inte från början tänkt att fungera som ett styrverktyg men har med tiden allt mer kommit att göra just det. De flesta uppsatser som ingår i vår innehållsanalys kommer fram till slutsatser om att Oktagonen inte motiverar personalen, och att det inte påverkar dem att agera i ett visst önskat mönster. Dock är den generella uppfattningen bland både personal och chefer verksamma inom organisationen att Oktagonen är något mycket positivt. Som en respondent uttrycker sig är Oktagonen inget man dagligen går och tänker på, utan det finns mest i bakgrunden och trillar ut den dag den anställde fyller 60 år. Det är just det där ”i bakgrunden” som vi har valt att analysera djupare i den här studien.

Då avsättningar till Oktagonen görs endast de år banken presterar bättre än sina konkurrenter har kostnadsmedvetenheten i organisationen med tiden blivit stor. Detta eftersom det är på så sätt de anställda kan påverka sitt lokala bankkontors resultat, och därigenom bidra till hela organisationens. Att kostnadsmedvetenheten har kommit att bli mycket central för verksamheten beror även på mottot ”Kunden i centrum”. Genom att inte spendera onödiga kostnader på sådant som inte direkt ger kunden någon fördel vill banken förmedla sin konservativa hållning och inge förtroende. Kundernas besparingar inte kommer att äventyras. För de kunder som passerar nålsögat och blir emottagna som ”lönsamma kunder” skall banken genom en personlig service på bästa sätt förvalta deras intressen. Att inte slösa pengar på onödiga saker är en fundamental värdering som ligger väl förankrat företagets image. Att verksamhetens synsätt att sätta kundens behov först, vilket till stor del kan åstadkommas genom kostnadsmedvetenhet, sammanfaller med ett egenintresse hos den anställda gör det hela till ett lyckat koncept. Det handlar om målkongurens, verksamhetens mål sammanfaller med individens. Enligt teorier om verksamhetsstyrning är detta en förutsättning för att ett företag skall lyckas styra sin personal att agera i syfte att uppnå företagets satta mål och visioner. Som Elshult m. fl (2009) skriver i sin uppsats blir målkongruensen tydlig eftersom både företagsledare och anställda har samma motivation att strävar efter samma mål, tack vare Oktagonen.

Även om många uppsatser kommer fram till att Oktagonen inte påverkar verksamheten och dess styrning anser vi att den gör det. Det faktum att respondenter intervjuade i olika uppsatser berättar om hur de räknar med Oktagonens utdelning vid ett eventuellt byte av arbete anser vi tyda på en klar indirekt styrning. Likaså att chefer vittnar om Oktagonen som samtalsämne inom organisationen. Samtalsämnet har en sammanhållande effekt på personalen. Det är något som diskuteras i bankens lokaler men inte utanför organisationen.

Många anställda vet inte hur vinstandelssystemet fungerar med dem vet att bankens lönsamhet måste vara bättre än konkurrenternas och att de på individnivå kan påverka detta. De kan påverka sin ”pensionsavsättning”, som många anställda väljer att se utdelningen som. Den decentraliserade verksamheten ger personalen utrymme att fatta egna beslut, vilket öppnar upp för fler kostnadsmedvetna beslut i alla led.

“Varje kontor är en resultatenheter och Oktogonen är hela bankens samlade resultat”
(Eriksson & Hellmark, 2005 s.23).

Den täta uppföljningen av personalens prestationer genom PLUS samtalen gör samtidigt att varje enskild individ kan känna sig sedd, och att just deras prestation mäts och värdesätts inom företaget. Genom att personalen tillåts fatta egna beslut gör decentraliseringen även att personalen uppfattar arbetsgivaren som flexibel och lyhörd. Detta eftersom individuella lösningar kan göras för att passa de anställdas behov.

5.2 Hur motiverar Oktogonen personalen – genom företagskulturen?

Inom Handelsbankens organisation är det den starka företagskulturen som utgör den största motivationsfaktorn för de anställda. Både för medarbetare och chefer. Det framkom tydligt i de uppsatser som låg till grund för den här studien. I innehållsanalysen tyder en mängd nyckelord på företagskulturens centrala roll. Företagskulturen och dess värderingar och riktlinjer grundar sig på Jan Wallanders tankar. Wallanders handbok, Mål och Medel, som implementerades i verksamheten för nästan 40 år sedan är fortfarande rättesnöret inom organisationen. Här beskrivs hur man som anställd skall förhålla sig på arbetsplatsen, hur problem skall lösas och vilka värderingar och grundtankar som är centrala. Av respondenter i uppsatserna benämns handboken som deras ”Bibel”. Den är lika högaktuell idag som den dagen den implementerades. Nyanställda får förutom internutbildningar direkt ett exemplar av boken. Denna värderas högt och nyanställda blir på så sätt direkt medvetna om den företagskultur som råder, och hur de bäst bör agera för att passa in. Det är ett öppet sätt för banken att visa sina värderingar och hur de vill att sina anställda skall uppföra sig och agera utefter dessa. Att informationen förmedlas till nyanställda direkt vid anställning gör att de nyanställda direkt vet vad som gäller och vad de har att rätta sig efter. Om man inte delar bankens värderingar blir det uppenbart på ett tidigt stadium och man kan söka sig till en annan arbetsplats. Företagskulturen beskriven i Mål och Medel blir sätt för organisationen att lägga ”kortet på bordet” för den nyanställda.

”Som ledare är det bästa att själv följa Mål och Medel och diskutera delfrågor med sina anställda.” (Cato m.fl., s. 51).

När de nyanställda väl börjat arbeta formas de ytterligare av övriga individer inom organisationen. Gruppen på arbetsplatsen beskrivs som otroligt viktig, och nyckelord som ”vi- anda”, kamratskap, gemenskap och tillhörighet vittnar om detta. Många respondenter beskriver grupptillhörigheten och att man på arbetsplatsen delar samma grundläggande värderingar som den största fördelen med sina arbeten inom Handelsbanken. Flertalet respondenter i uppsatserna uttrycker en stolthet att tillhöra denna grupp med starka gemensamma värderingsgrunder och likställer det med att ha en familj på arbetsplatsen. De tydliga målen, även dessa formulerade i Mål och Medel, har alltid varit de samma inom bankens organisation. Långsiktigheten i strategin gör att företagskulturen har vuxit sig väldigt stark. Mycket starkare än om strategibytten hade rört om i grytan med jämna mellanrum. Det gemensamma målet att alltid sätta kunden i centrum, gör att samtliga anställda arbetar mot ett och samma mål. Detta leder i sin tur till en homogen och sammansvetsad grupp som stöttar och uppmuntrar varandra. Det ligger i företagskulturen att man hjälper varandra, och

inom kontoret verkar intern konkurrens knappt ens förekomma. Företagskulturen tillsammans med den decentraliserade organisationen gör att varje kontor agerar på eget initiativ och löser sina egna problem. Det är emot kulturen att den centrala ledningen lägger sig i ett lokalt kontors görande. Likaså låter chefer anställda fatta egna beslut och detta förtroende är det många anställda som uttrycker stolthet över. Daghan och Lalic (2013) skriver att det är gemenskapen på arbetsplatsen och ökat ansvarstagande som utöver den monetära bonusen motiverar de anställda. Detta menar även kontorschefen Mikael Fredriksson, som på säger att ”Många mår bra av att ta ansvar och utvecklas, och ett sätt att utvecklas är just att få möjligheten att vara ansvarstagande” (Grabovac m.fl, 2008, s. 51).

”I grund och botten handlar det om att människan vill bli bekräftad och sedd”

(Grabovac m.fl, 2008,s. 51)

Genom innehållsanalysen ges en bild av en jämställd organisation utan den interna konkurrens och i vissa fall avundsjuka som kan förekomma i andra organisationer. Vissa av uppsatserna som har gjort jämförande studier med andra företag och deras organisationskultur belyser just detta. Individuella och eller prestationsbaserade belöningar anses kunna utgöra en av anledningarna. I en jämförelse med Telia beskriver författarna att Telias resultatorienterade mål i kombination med en individuell belöning ledde till negativa effekter för företagsklimatet och organisationen i stort. De berättar även att ”den enskilde ser till sitt eget resultat till förmån för det gemensamma” (Eurenius & Lundh, 2003, s. 26).

De flesta av uppsatserna som låg till grunds för denna studie menar att Handelsbankens belöningsystem inte motiverar de anställda i sitt arbete. Vi tycker oss se motsatsen. Oktogonen beskrivs av respondenter som ett mycket rättvist system, då det inte gör någon skillnad på rang eller position utan alla får samma belöning. Det är tiden i företaget som räknas. En intervjuad chef berättar att hans anställda ofta pratar om belöningsystemet men att det stannar inom organisationens väggar och tak. Det är något som ökar samhörigheten bland de som innefattas av systemet och det verkar även ha en positiv inverkan på arbetsklimatet. Det är kontorets resultat som är avgörande, inte den enskilda individens, för att avsättningar till Oktogonen skall ske. Detta faktum tror vi kan bidra till ökat samarbete och på så sätt högre arbetsmotivation.

En del anställda menar att systemet är negativt då utdelningen först sker då den anställda fyllt 60 år. Detta verkar dock inte påverka arbetsklimatet i någon större utsträckning. Problemet med att ha en utdelning i slutet på varje år påstår Stellan Borgh, regionbankchef i Malmö, vore att när den anställde förväntar sig att få en viss bonus varje år och inte får det något år, om det går dåligt för verksamheten, skulle de få en negativ attityd gentemot företaget (Brauer, Johansson m.fl. 2004).

5.3 Hur påverkar Oktogonen vid rekrytering och till att behålla personal – genom den kundfokuserade verksamheten?

Bankerna idag erbjuder sina kunder i princip likadana produkter och arbetet är utformat på ett likartat sätt. Handelsbanken försöker skilja sig från sina konkurrenter

och locka till sig kunder genom att satsa på sin personal. Det är den personliga kontakten mellan den anställde och kunden som är själva nyckeln i den framgångsrika verksamheten.

”Utan rätt medarbetare hjälper det inte hur bra produkterna är”

(Bååth & Edström, 2010, s. 32)

Därför arbetar banken hårt för att utbilda och behålla sina anställda. När Oktogonen infördes var ett av syftena, enligt Jan Wallander, just att behålla personalen. Får de anställda utdelning med ett par års mellanrum finns det en större risk att den anställde byter bank så fort denne fått sin del av vinsten. Då går all den kunskap denne besitter förlorad, kanske till och med till en av de konkurrerande bankerna. Den kostnad Handelsbanken har lagt på den anställde blir då helt onödig. Banken kommer inte kunna satsa helhjärtat på sin personal om de inte kan räkna med deras lojalitet. Företagskulturen hade inte kunnat utvecklas till det den är idag om personalomsättningen hade varit större. Vilket den med all säkerhet hade varit om Oktogonen inte hade varit det långsiktiga belöningsystem som det nu är. Då det tar 1-2 år tills nyanställd personal är integrerad i Handelsbanken och anammar deras företagskultur, skulle det vara mycket ofördelaktigt för banken med en hög personalomsättning. Vilket ett kortsiktigt belöningsystem skulle kunna leda till. Vidare är det svårt att bryta en redan inlärd kultur om Handelsbanken väljer att anställa människor som tidigare har arbetat på andra banker. Därav den stora delen nyutexaminerade studenter som anställs när banken rekryterar externt.

Att banken prioriterar sina anställda tydliggör även författarna Chen och Yu genom att återberätta en managers synsätt på de anställda som *”internal customers”*. Eftersom man anser att personalen är nyckeln till framgång prioriteras dessa inom organisationen. Oktogonen försöker ge sina anställda en långsiktig trygghet. Likaså arbetar banken med regelbundna undersökningar kring kundnöjdhet för att på så sätt kunna ge feedback till personalen gällande deras servicekvalitet. I jämförande studier, då Handelsbanken ställs mot SEB, menar författarna att Handelsbankens framgång under de senaste 30 åren främst beror på deras *”Human Capital”*, deras kunniga och serviceorienterade personal. (Rudendal & Wallin, 2006). Vikten av nöjd personal som en förutsättning för god kundservice understryks även här.

Som ovan nämnt utgör kundkontakten även en stor motivationsfaktor för de anställda. Många respondenter nämner att det är den långvariga personliga kontakten med kunderna som är det bästa med deras arbete. Att bankens decentraliserade verksamhet möjliggör för personalen att fatta kostnadsmedvetna beslut för kundens bästa utgör en mycket bra grund för en bra relation mellan anställda och personal. De anställda kan själv fatta beslut och på så sätt skraddarsy deras lösningar efter sina egna kunders behov. Detta uppfattas av kunderna som personlig och flexibel service ifrån bankens sida. Ännu bättre blir det om kunderna kan behålla sin bankman under flera år, då en personlig relation uppstår. Bantjänstemannen känner sedan länge sin kund och dess ekonomiska situation och kunden har fått förtroende för sin banktjänsteman. Indirekt får kunderna på så sätt förtroende för Handelsbanken.

Oktogonen är ett argument för personalen att arbeta kvar inom Handelsbanken, och uppmuntrar till ett långsiktigt tänk. Handelsbanken försöker tillfredsställa sin personal genom decentralisering, där de får fria tyglar och ansvar, interna

utbildningar så att de kan utvecklas samt Oktagonen som ger en rättvis utdelning till alla sina anställda.

5.4 Nyckeln till Oktagonen är Maslow

Maslows behovstrappa med de fem olika stegen kan översättas på den verksamhet som Handelsbanken har. Det första steget är basbehoven där lön och en trygg arbetsmiljö måste uppfyllas. I princip alla företag i Sverige uppfyller detta steg då lagstiftningen i landet är stark. Den skyddar den anställde och ser till att arbetsmiljön är säker. Handelsbanken följer denna lag väl och lönen inom företaget ligger på branschgenomsnittet.

I steg två har vi trygghetsbehovet där individen vill känna sig säker på och med sitt arbete. Handelsbanken har en väldigt låg personalomsättning och har under de senaste åren inte avskedad någon. Detta skapar en stor trygghet hos den anställde. Individen planerar för framtiden och inom ramarna för trygghet ingår således även pensionssparande. Genom Oktagonen slipper de anställda tänka på sin pension då man får ta del av utdelningen så pass sent i livet.

Det tredje steget är det sociala behovet där interaktion med andra arbetskamrater måste göras på initiativet av den anställde. Handelsbanken kan inte direkt skapa vänskapliga band mellan sina anställda men genom att Oktagonen är rättvis undviker man att anställda blir avundsjuka eller börjar tävla med varandra vilket kan leda till stora konflikter. Istället arbetar personalen mot samma mål och en gemensam vilja skapas för att uppnå detta mål. Man känner sig delaktig och Oktagonen skapar en känsla av samhörighet inom företaget. Handelsbanken försöker även implementera denna gemenskapskänsla genom att alla anställda måste ta del av boken *Mål och Medel*. Genom att alla anställda får ta del av Wallanders bok hoppas man på att de ska följa samma värderingar där kunden sätts i fokus och bankens gemensamma framgång prioriteras. Den interna konkurrans som finns mellan kontoren, då de mäter sig med varandra, tros sporra de anställda och att deras prestation blir bättre men vi tycker att det även kan finnas en risk med detta. Visserligen stärker det gemenskapen på varje kontor men det kan i det långa loppet skapa konflikt i Handelsbanken som helhet.

Behov av erkännande är ett behov Handelsbanken uppfyller hos sina anställda genom att framförallt ge dem frihet under ansvar. Banken har tillit till sina medarbetare och låter dem, genom sin decentraliserade styrning, ta egna initiativ och fatta egna beslut. Cheferna vill att de anställda tänker fritt. På Handelsbanken syns de anställda och det var i första hand erkännande den före detta bankdirektören ville få fram genom Oktagonen. Han ville tack sina anställda för ett gott samarbete. Genom detta får de anställda en bekräftelse på att det de gör är av vikt. Utöver detta har de dessutom kontinuerliga "utvecklingssamtal" där den anställde, tillsammans med deras närmaste chef, går igenom vad han eller hon har för mål med sitt arbete. Sedan görs en handlingsplan för hur de målen ska nås. Cheferna lyssnar till sin personal och ser till deras behov.

Det sista trappsteget ansåg Maslow vara det självförverkligande behovet. Genom internutbildningar, där de anställda får chansen att utvecklas och inta andra positioner inom banken, anser vi att Handelsbanken även uppfyller detta sista behov hos

individen. De mål och karriärdömmar som en anställd kan tänkas ha inom bankverksamheten kan uppfyllas hos Handelsbanken.

6. Slutsats

Oktogonen medverkar till att driva Handelsbanken till framgång, det vill säga att belöningssystemet fungerar på ett effektivt sätt. Efter att ha läst en mängd uppsatser där diverse åsikter angående systemet kommit fram kan vi se att det finns många förändringar som hade kunnat göras vad gäller belöningen inom Handelsbanken. Många anser att man ska få ta del av utdelningen mycket tidigare och en del åtgärdsförslag, med utdelningar varje 1-5 år, presenteras i uppsatserna. Genom att ändra grundförutsättningarna för utdelningen och därmed systemet i sig, tror vi att utfallet, bankens framgång som idag tydligt märks inom alla tre verksamhetsdimensioner, inte hade varit densamma. Systemets utformning idag är det mest rättvisa och när personalen väl fyller 60 år, oavsett position och hur länge man har jobbat på banken, tycker de flesta att det faktiskt var värt att vänta. Pensionen är nu helt försäkrad.

Även om systemet hade ändrats så kommer det alltid att finnas åsikter om vad personalen tror hade varit bättre. Det ligger i människans natur att aldrig vara helt nöjd. Människan kommer dessutom alltid hellre vilja ha pengar nu än sedan, oavsett vilket skede i livet de än befinner sig i. Det är tänkbart att motivationen bland de anställda kunde bli ännu större med utdelningar till exempel vart femte år. Risken kan då bli att många väljer att vänta ut sin belöning för att därefter byta arbetsplats. Då hade Handelsbanken inte haft kvar sin kunniga personal och omsättningen bland dem hade varit betydligt högre. Så även kostnaderna för att rekrytera ny personal och alla utbildningar dessa hade behövt gå för att kunna ersätta den väl insatta personalen och den kunskapslucka som skulle uppstå då de lämnar organisationen.

Verksamheten hade inte känt samma trygghet i att satsa på sin personal och deras utveckling om de visste att det fanns en stor risk att denne skulle byta arbetsplats inom 5 år och att kunskaperna således hade gått över till konkurrenterna. Då har de just investerat i till exempel Swedbanks framgång istället för i sin egen. Vidare hade detta fått effekt på kunderna vars tillit inte hade varit lika stark utan man hade fått bygga upp en ny relation för varje gång de till exempel fick en ny rådgivare. Den exklusiva känslan hade försvunnit för samtidigt som Handelsbanken har selektiva kunder kan man även påstå att de idag har selektiv personal. Den familjära vi-andan hade försvunnit och man hade i princip blivit som vilken annan bank som helst.

Oktogonen påverkar Handelsbanken till dess framgång. Genom att implementera ett långsiktigt tänk och öka kostnadsmedvetenheten hos personalen bidrar den till den starka företagskulturen. Företagskulturen motiverar personalen och får dem att känna sig uppskattade och möjliggör även en hög grad av självförverkligande enligt Maslows behovsteori. Detta i sin tur påverkar personalens bemötande och ansträngningar för att sätta kunden i centrum, alltså servicekvalitén. Nöjda kunder är tillsammans med företagskulturen den största bidragande faktorn till att Handelsbankens personal känner sig motiverande och stimulerande i sitt dagliga arbete. Bankens ledord att kunden alltid skall stå i centrum blir på så sätt uppfyllda på ett naturligt sätt, då detta innebär egen vinning för personalen. Personalen får på så sätt både en yttre och sin inre motivation tillgodosedd genom belöningssystemets påverkan på verksamheten.

7. Förslag till vidare forskning

Att göra en litteraturstudie har varit mycket intressant då det har gett oss en helhetsbild av Oktogonen. Studien har berört alla dess syften men några av syftena är mer studerade än andra. Den del som det finns minst studier kring är Oktogonen med syftet att rekrytera och behålla. Endast tre av de 24 uppsatserna hade valt att undersöka belöningsystemet utifrån det syftet. Vidare har vi sett att alla uppsatser har gjort sin undersökning utifrån medarbetarnas och chefernas perspektiv. Man kan, framförallt inom ämnet rekrytera och behålla, studera belöningsystemet från ekonomistudenternas perspektiv. Detta för att flera undersökningar som gjorts visar att Handelsbanken är en drömarbetsgivare för många studenter. Man kan studera om detta vad detta beror på och om en av faktorerna är Oktogonen. Annat förslag vore att göra en litteraturstudie kring ett annat utmärkande belöningsystem i jämförande syfte.

8. Referenslista

Publicerade källor

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007), *Organisationer, ledning och processer*. Upplaga 1, Studentlitteratur, Lund.

Anell, B. Sandström, S. & Scheutz, C. 1990 *Ägandespridning till de anställda*. Stockholm: SNS Förlag

Anthony R. N. & Govindaraj V. (2006), *Management Control Systems*. The 12th edition, McGraw Hill Higher Education.

Augner, M. (2009) *Skapa mer inre motivation*, Upplaga 1, Liber AB, Malmö

Bodelsson, P. (2012) *Management by Glädje*. Upplaga 1, Liber AB, Malmö

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2000), *Integrerad Organisationslära*. Upplaga 8, Studentlitteratur Lund.

Bryman A. & Bell E. (2011), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2, LundaText AB.

Deegan C. & Unerman J. (2011), *Financial Accounting Theory*. Second edition. McGraw-Hill Higher Education

Denscombe M. (2007), *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga 1, Studentlitteratur, Lund.

Greve, J. (2009) *Ekonomistyrning: principer och praxis*. Upplaga 1, Studentlitteratur AB, Lund

Hartman S. G. (2003), *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter*. Upplaga 1, Natur & Kultur.

Jacobsen D. I. & Thorsvik J.(2010), *Hur moderna organisationer fungerar*, Upplaga 3. Studentlitteratur AB, Lund.

Jerlang E, Egebjerg S, Halse J, Jonassen A, Ringsted S, Wedel-Brandt B. (2008), *Utvecklingspsykologiska teorier*. Upplaga 5. Liber AB, Stockholm.

Kahlke, E. & Schmidt V. (2002), *Arbetsanalys och personbedömning – Att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Upplaga 1, Studentlitteratur AB.

Levander M. (2003), *Psykologi*, Bokförlaget natur och kultur. Upplaga 1, Stockholm.

Lundahl U. & Skärvad P. H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Upplaga 3. Studentlitteratur AB

May T. (2006), *Samhällsvetenskaplig forskning*. Upplaga 2. Studentlitteratur, Lund.

Noblit GW, Hare RD (1988) *Meta-Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies*. First edition, SAGE Publications Inc.

Olsson H. & Sörensen S.(2011), *Forskningsprocessen*, Upplaga 3. Liber.

Olve, N-G & Samuelsson L. (2008), *Controllerhandboken*. Upplaga 9, Liber AB, Malmö.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007), *Research methods for business students*. Upplaga 4, London: Prentice Hall.

Smitt R. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Upplaga 1, Nordstedt Juridik AB.

Svensson A. & Wilhelmsson L. (1988), *Belöningsystem*. Upplaga 1, SIPU förlag, Arlöv.

Wallander, J (2002), *Med den mänskliga naturen – inte mot om att organisera och leda företag*. Upplaga 1, SNS Förlag.

Elektroniska källor

<http://www.affarsvarlden.se/> (Hämtad den 15 november 2013)

www.aftonbladet.se/nyheter/article13947342.ab (Hämtad den 9 oktober 2013)

http://www.blackwellreference.com.ludwig.lub.lu.se/subscriber/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978140511826219_ss1-7 (Hämtad den 09 november 2013)

www.dagensmedia.se (Hämtad den 10 november 2013)

<http://www.di.se/artiklar/2013/4/10/handelsbankens-anstallda-badar-i-pengar/> (Hämtad den 10 april 2013)

www.Ne.se (Hämtad den 5 november 2013)

www.swedbank.se/om-swedbank/bolagsstyrning/ (Hämtad den 2 december 2013)

www.universumglobal.se (Hämtad den 11 november 2013)

Vetenskapliga artiklar

Nagarajan, S. & C. W. Sealey (1996) State-contingent bank regulation. *Working paper, McGill University*.

http://www.blackwellreference.com.ludwig.lub.lu.se/subscriber/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978140511826219_ss1-7 (Hämtad den 09 november 2013)

Mann, S. V. Agency theory. *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Cooper, Cary L. Blackwell Publishing.
http://www.blackwellreference.com.ludwig.lub.lu.se/subscriber/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g97814051182625_ss1-1 (Hämtad den 09 november 2013)

Lane H. W., Greenberg D. & Berdrow I. (2004) Barriers and Bonds to Knowledge Transfer in Global Alliances and Mergers. *The Blackwell Handbook of Global Management*. Blackwell Publishing. doi: 10.1111/b.9780631231936.2004.00021.x
http://www.blackwellreference.com.ludwig.lub.lu.se/subscriber/tocnode.html?id=g9780631231936_chunk_g978063123193621. (Hämtad den 11 november 2013)