



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH69

Kursens titel: Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

Termin: HT2021

INDIVIDANPASSNING I ETT GENERELLT BELÖNINGSSYSTEM

En studie på Handelsbankens belöningsystem

Författare:

Abrahamsson Gyris, Lovisa

Al Hajj, Rouba

Nilsson, Karolina

Handledare:

Elin Funck

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Elin Funck som alltid varit tillgänglig och kommit med konstruktiv kritik och värdefulla tips. Vidare vill vi även tacka deltagarna för studien som tagit sig an intervjuerna med stort engagemang och på så sätt hjälpt oss att genomföra studien.

Lunds Universitet, januari 2022

Lovisa Abrahamsson Gyris

Rouba Al Hajj

Karolina Nilsson

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi inom ekonomistyrning, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, höstterminen 2021.

Titel: Individanpassning i ett generellt belöningsystem – En studie på Handelsbankens belöningsystem

Författare: Karolina Nilsson, Lovisa Abrahamsson Gyris, Rouba Al Hajj

Examinator: Kristina Artsberg

Handledare: Elin Funck

Bakgrund och problem: Belöningsystem är ett av de styrmedel som kan användas inom ekonomistyrning, detta innebär att organisationens ledning använder olika belöningar för att motivera sina anställda till att arbeta på det sätt som är mest fördelaktigt för organisationen. Individanpassade belöningsystem kan vara en utmaning för organisationer i och med att motivation skiljer sig mellan olika individer och anställda motiveras därför av olika faktorer. Genom att studera hur anställda på Handelsbanken motiveras och hur de uppfattar belöningsystemet blir det därmed intressant att senare analysera om man kan få till en individanpassning i ett generellt belöningsystem, vilket är det bidrag som studien avser att tillföra till litteraturen.

Syfte: Syftet med studien är att få en bild av Handelsbankens belöningsystem, hur de anställda på ett kontor motiveras samt chefernas uppfattning kring de anställdas motivation. För att sedan analysera om det är möjligt att individanpassa ett generellt belöningsystem. En teoretisk referensram har utformats i syfte att bidra till en mer djupgående och omfattande analys. Denna referensram har tillämpats för att tillföra en förståelse av motivationen inom belöningsystemet.

Metod: Studiens forskningsstrategi definieras som en kvalitativ studie med en intervjustudie som forskningsdesign. Insamlingen och tolkningen av data gjordes genom semistrukturerade intervjuer vilket är grunden för studiens arbete. Studien valdes att utföras i bankbranschen med Handelsbanken som forskningsobjekt. Detta då Handelsbanken är en organisation som kräver motiverade anställda som vill göra kunder nöjda men även motivation till att stanna inom organisationen är viktig, vilket gör att belöningsystem kan anses vara viktigt inom organisationen.

Slutsatser: Efter att ha studerat Handelsbankens belöningsystem blir det tydligt att det är skapat för att motivera de anställda till att vara lojala och arbeta länge inom organisationen. Både genom monetära och icke-monetära belöningar. Kontorschefen ser de icke-monetära belöningarna som viktiga och det som de anställda främst motiveras av. Vilket stämmer överens med det som framkommit under intervjuerna med de anställda. Samtidigt som de monetära belöningarna anses vara en bonus. Genom att kombinera monetära och icke-monetära belöningar kan det tillfredsställa både de individer som motiveras av inre motivation samt de som motiveras mer av yttre motivation. Utifrån det dras slutsatsen att det till viss del finns en individanpassning i Handelsbankens generella belöningsystem.

Nyckelord: Ekonomistyrning, Belöningsystem, Motivation, Individanpassning, Handelsbanken, Monetära och Icke-monetära belöningar.

Abstract

Bachelor's thesis in business administration in financial management, Lund University School of Economics, autumn semester 2021.

Title: Individual adaptation in a general reward system - A study at Handelsbanken's reward system

Authors: Karolina Nilsson, Lovisa Abrahamsson Gyris, Rouba Al Hajj

Examiner: Kristina Artsberg

Tutor: Elin Funck

Background and problem: Reward system is one of the tools that can be used in financial management, this means that the organization's management uses different rewards to motivate the employees to work in the direction that is most beneficial to the organization. Individualized reward systems can be a challenge for organizations because motivation differs between individuals and the employees are therefore motivated by different factors. By studying how employees at Handelsbanken are motivated and how they perceive the reward system, it will thus be interesting to later analyze whether an individual adaptation can be achieved in a general reward system, which is the contribution that the study intends to add to the literature.

Purpose: The purpose of the study is to get a picture of Handelsbanken's reward system, how the employees in an office are motivated and the managers' perception of the employees' motivation. To then analyze whether it is possible to adapt an individual reward system individually. A theoretical frame of reference has been designed to contribute to a more in-depth and comprehensive analysis. This frame of reference has been applied to provide an understanding of the motivation within the reward system.

Methodology: The study's research strategy can be defined as a qualitative study with a interview study as research design. The collection and interpretation of data was done through semi-structured interviews, which is the basis of the study. The study was chosen to be carried out in the banking industry with Handelsbanken as the research object. This is because Handelsbanken is an organization that requires motivated employees who want to make customers happy but also motivation to stay within the organization is important, which means that reward systems can be considered important within the organization.

Conclusions: After studying Handelsbanken's reward system, it becomes clear that it was created to motivate employees to be loyal and work for a long time within the organization. Both through monetary and non-monetary rewards. The office manager sees the non-monetary rewards as important and what motivates the employees primarily. Which is consistent with what emerged during the interviews with the employees. At the same time the monetary rewards are considered a bonus. By combining monetary and non-monetary rewards, it can satisfy both those individuals who are motivated by internal motivation and those who are more motivated by external motivation. Based on this, it is concluded that to some extent there is an individual adaptation in Handelsbanken's general reward system.

Keywords: Financial Management, Reward Systems, Motivation, Individual Adaptation, Handelsbanken, Monetary and Non-Monetary Rewards.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Syfte och Frågeställning.....	11
2. Teori.....	12
2.1 Ekonomistyrning, belöningsystem som styrmedel	12
2.2 Monetära och Icke-monetära belöningar	13
2.2.1 Monetära belöningar	13
2.2.2 Icke-monetära belöningar.....	14
2.3 Individbaserade och kollektiva belöningsystem	14
2.4 Motivationsteorier	16
2.4.1 Maslows behovshierarki	16
2.4.2 Agentteorin	18
2.4.3 Self-determination theory.....	20
2.5 Teoretisk referensram.....	23
3. Metod	24
3.1 Forskningsdesign och Forskningsstrategi	24
3.2 Bankbranschen och Handelsbanken som forskningsobjekt	25
3.3 Kvalitativa Intervjuer	25
3.3.1 Urval av intervjupersoner	26
3.4 Tillvägagångssätt för empiri och analys.....	27
3.5 Reliabilitet och Validitet.....	28
3.6 Etiska övervägande.....	29
4. Empiri.....	31
4.1 Belöningssystemets utformning	31
4.1.1 Arbetsgivare Annika	31
4.1.2 Arbetstagare Bertil	32
4.1.3 Arbetstagare Cecilia	32
4.1.4 Arbetstagare Daniella.....	33
4.1.5 Arbetstagare Erik.....	33
4.2 Vad arbetsgivaren tror arbetstagarna motiveras av.....	34
4.3 Vad arbetstagarna motiveras av.....	34
4.3.1 Arbetstagare Bertil	34
4.3.2 Arbetstagare Cecilia	35
4.3.3 Arbetstagare Daniella.....	35
4.3.4 Arbetstagare Erik.....	35
5. Analys	37
5.1 Belöningsystemets utformning	37
5.2 Vad arbetsgivaren tror att arbetstagarna motiveras av	38
5.3 Vad arbetstagarna motiveras av.....	39

5.4 Individanpassning i det generella systemet	41
6. Slutsatser och Diskussion	43
6.1 Slutsatser	43
6.2 Diskussion.....	44
6.3 Förslag på fortsatt forskning.....	45
Referenslista	47
Bilagor	50
8.1 Intervjuguide cheferna.....	50
8.2 Intervjuguide anställda.....	51

1. Inledning

Inledningskapitlet börjar med en förklarande bakgrund som beskriver ekonomistyrning, belöningsystem och hur detta motiverar individer. Efter det följer en problemdiskussion innehållande hur individer motiveras av olika belöningar samt studiens bidrag till forskning inom belöningsystem. Till sist avslutas det inledande kapitlet med studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Det är synnerligen viktigt för att en organisation ska lyckas att dess mission, mål och strategier följs och uppfylls (Hartmann et al. 2021). För att styra de anställda i en organisation i linje med organisationens mission, mål och strategier så använder sig ledningen av ett system av olika styrverktyg, vilket benämns som ekonomistyrning (Hartmann et al. 2021). Författarna påstår att många företags misslyckande kan kopplas direkt till bristande ekonomistyrning. Vilket kan ses som en anledning till att organisationer bör lägga stor vikt vid hur organisationen ska styras när den utformas. Exempel på olika styrverktyg som kan användas i ekonomistyrningen är budget, mission statements, internprissättning, prestationsmått och belöningsystem (Hartmann et al. 2021). Det är viktigt att organisationen kan använda dessa olika styrverktyg på ett, för organisationen, lämpligt sätt (Hartmann et al. 2021).

Belöningsystem är ett av de styrmedel som kan användas i ekonomistyrningen, detta innebär att organisationens ledning använder olika belöningar för att motivera de anställda till att arbeta på det sätt som är mest fördelaktigt för organisationen (Hartmann et al. 2021). Nilsson och Olve (2013) benämner ett klassiskt belöningsystem som finansiell belöning för individuell prestation. Författarna påpekar dock att belöningsystem har utvecklats till att innehålla belöningar så som bland annat vinstdelning, gruppbaserad belöning, flexibel lön och karriärsutveckling. Hartmann et al. (2021) skriver liknande att det finns både monetära och icke-monetära drivkrafter som motiverar de anställda. De säger att det inte enbart är pengar som motiverar utan även arbetsuppgifter, arbetsmiljö och kollegor som kan bidra till att arbetet upplevs som tillfredsställande vilket i sin tur kan skapa motivation och drivkraft till att prestera bättre. Gungör (2011) konstaterar vidare att motivation kan delas upp i yttre och inre motivation, där yttre motivation är kopplat till monetära belöningar och inre motivation är kopplat till icke-monetära belöningar.

Nilsson och Olve (2013) förklarar att det kan finnas två olika syften med ett belöningsystem, dels kan det direkt motivera medarbetare till att prestera bättre dels kan syftet vara att behålla medarbetare och bevara deras engagemang. Författarna skriver att medarbetare blir direkt motiverade att bidra till organisationens mål för att de vill motta en viss belöning. Vidare konstaterar de att dessa belöningsystem, som bygger på direkt motivering, har stark effekt på motivationen eftersom människor ofta jobbar hårdare om man jobbar för något som man vill ha. Att en organisation upprättar ett belöningsystem som bygger på direkt motivation kan även slå negativt på medarbetarna. Det kan uppfattas som att ledningen inte tror att de anställda kommer att göra sitt bästa om arbetet inte leder till belöning (Nilsson & Olve, 2013). För att denna typ av belöningsystem ska uppfattas som motiverande är det viktigt att organisationen tänker på att medarbetarnas prestation ska synas (Kominis & Emmanuel 2007, Nilsson & Olve 2013). Att en prestation ska synas förklarar författarna betyder att den ska bedömas rättvist och den ska leda till en belöning som är efterlängtd.

Ett belöningssystems andra syfte, att behålla medarbetare och bevara deras engagemang, är till skillnad från direkt motivering inte förankrad i formell mätning av individuell prestation (Nilsson & Olve, 2013). De påstår att det i stället är idéer om samarbete, rättvisa samt långsiktig och kvalitativ uppmärksamhet som skapar motivation. Samarbete kommer från idén om att blicken ska lyftas från enbart individens prestation till gruppens, detta pekar författarna ut som något som haft stort genomslag i Sverige. Rättvisa sägs handla om att det ska finnas en balans mellan ägare och medarbetare så att alla känner att de blir rättvist behandlade. Författarna uttrycker dock att även individen måste uppmärksammas, men detta ska till skillnad från idén om direkt motivation göras mer långsiktigt och kvalitativt. Denna typ av belöningsystem möjliggör att medarbetarna bidrar till organisationen utan att behöva lockas av belöningar (Nilsson & Olve, 2013). De tillägger dock att det är viktigt för ledningen att inte glömma bort att goda kompetenser fortfarande måste bli uppmärksammade för att belöningsystemet ska uppfattas motiverande.

Vad människor motiveras av varierar från individ till individ (Hartmann et al., 2021). Detta gör att det kan tänkas att det inte finns ett enda belöningsystem som passar alla. Nilsson och Olve (2013) konstaterar även detta och tillför att ledningen bör se belöningsystemet som en mix av olika styrmedel som ska komplettera varandra, samt att det är viktigt att belöningsystemet ständigt uppföljs och analyseras för att se vilka effekter det medför. Man kan med andra ord säga att ett belöningsystem är något som är dynamiskt och som måste uppdateras frekvent för att det ska fortsätta vara motiverande och förbättra prestationen hos medarbetarna.

1.2 Problemdiskussion

Individanpassade belöningsystem kan vara en utmaning för organisationer i och med att motivation skiljer sig mellan olika individer och anställda motiveras därför av olika faktorer. Som organisation och arbetsgivare bör det vara av intresse att belöningsystemet ska uppskattas av de anställda. För att identifiera hur individer motiveras kommer denna studie applicera motivationsteorier. Motivationsteorierna skiljer på inre och yttre motivation, tar hänsyn till vad människor har för olika behov och identifierar incitament som påverkar motivation och beteenden. Hur kan då ett belöningsystem utformas så att det är anpassat för individers motivation och behov?

I en studie av Zoltan och Vancea (2020) förklarar författarna att metoderna för att motivera anställda tenderar att fungera bäst när belöningar är individuella. Det kan vara svårt att belöna anställda som ett lag och implementera belöningsystem på ”teamnivå” (Newton McClurg 2001, Zoltan & Vancea 2020). Det förekommer studier som visar hur olika belöningsystem driver anställda och vad det i sin tur har för påverkan på organisationernas mål. Haider et al. (2015) diskuterar begreppet belöningshantering i syftet av att identifiera beteenden som bidrar till framgång för organisationen (Steel & MacDonell 2012, Haider et al. 2015). Det diskuteras även kring belöningshantering som ett koncept att förmedla och signalera uppskattning till de anställda i organisationen (Shoab, Noor, Tirmizi & Bashir 2009, Haider et al. 2015). Det tydliggörs att belöningshanteringen i belöningsystemen är central för regleringen av anställningsförhållandena och på så sätt blir en central pelare för personalförvaltningen (Bratton & Gold 2001, Haider et al. 2015). Det förekommer även studier som liknande diskuterar olika delar som motiverar anställda och som bör finnas med i belöningsystem (Branch, 2011). Författaren talar om att etablera program som innehåller kortsiktiga och nåbara mål samtidigt som de är möjliga under hela året. Författaren diskuterar även att belöningsystemen bör vara av betydelse för individen och erbjuda förmåner som är viktiga för de anställda. Vidare beskriver författaren att bibehålla långa relationer med sina anställda är viktigt, till exempel genom att erbjuda flexibla arbetsscheman för att det även här ska passa individen.

Tidigare forskning på belöningsystem inom bankbranschen belyser att det finns en viss tendens till att bankanställda motiveras av målsättning och prestationsmätt i arbetet (Fransson & Savarani, 2009). Författarna förklarar även att relationer och en känsla av att arbetet är meningsfullt har visat sig ha stor effekt på motivationen hos en bankanställd. I en studie av Gungör (2011) på bankanställda i Istanbul, har man även fått svaren att monetära belöningar

har en positiv effekt på de anställdas prestation. Det blir därmed tydligt att studierna, som är utförda inom samma bransch, resulterar i att det beror på vad individen motiveras av och att motivationen inte är branschspecifik. I delen av sin fortsatta forskning nämner även Fransson & Savarani (2009) att det finns skillnader i motivationen hos de anställda och som tidigare nämnda studier så konstateras det att det individanpassade belöningsystemet anses vara viktigt.

För att ta reda på om ett belöningsystem kan individanpassas så utförs denna studie på ett kontor på en av Sveriges storbanker, Handelsbanken. Handelsbanken bildades 1871 och är välkänt för en del av sitt belöningsystem, nämligen deras pensionssystem Oktogonen. Det välkända pensionssystemet gör det till en intressant organisation att studera, även för att identifiera flera delar av belöningsystemet som inte är lika uppmärksammade. Oktogonen bildades 1973 och är en vinstandelsstiftelse där anställda delar på den årliga avsättningen som de sedan tilldelas vid 60 års ålder i engångsbelopp eller delas upp i delutbetalningar under flera år (Dahlberg, 2014). Handelsbanken är en organisation som dagligen bedriver ett serviceinriktat arbete där personlig service är viktigt för att behålla sina kunder. Detta kräver motiverade anställda som vill bedriva det dagliga arbetet för att göra kunderna nöjda men även för att de ska stanna inom organisationen, vilket gör belöningsystemet till ett viktigt styrmedel på arbetsplatsen.

Genom att studera hur anställda på Handelsbanken motiveras och hur de uppfattar belöningsystemet blir det därmed intressant att senare analysera om man kan få till en individanpassning i ett generellt belöningsystem, vilket är det bidrag som studien avser att tillföra till litteraturen. På så sätt kan även Handelsbanken ta del av denna undersökning för att få en bild av hur de anställda, på ett Handelsbankskontor, uppfattar deras belöningsystem.

Utifrån den presenterade diskussionen kring problematiseringen landar studien i följande syfte och frågeställning;

1.3 Syfte och Frågeställning

Syftet med studien är att få en bild av Handelsbankens belöningsystem, hur de anställda på ett kontor motiveras samt chefernas uppfattning kring de anställdas motivation. För att sedan analysera om det är möjligt att individanpassa ett generellt belöningsystem.

Syftet uppfylls genom att besvara följande frågeställningar:

Hur är Handelsbankens belöningsystem utformat?

Vad uppfattar chefen att de anställda motiveras av?

Vad motiveras de anställda av?

Hur ser möjligheterna ut att bygga ett individanpassat belöningsystem?

2. Teori

För att undersöka och analysera hur Handelsbankens belöningsystem motiverar de anställda så appliceras olika motivationsteoretiska teorier och modeller. Studien förhåller sig till ekonomistyrning, framför allt med inriktning på belöningsystem och motivation i arbetslivet. De aktuella teorier och modeller som ligger till grund för arbetets analys är följande; *Maslows behovshierarki, agentteorin och Self-determination theory*. Följaktligen kompletteras avsnittet med relevant teori kring belöningsystem som styrsystem och olika typer av belöningar.

2.1 Ekonomistyrning, belöningsystem som styrmedel

Enligt Nationalencyklopedin (2021a) definieras ekonomistyrning som; "Avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål." Det går att förklara som att ekonomistyrning handlar om att utföra olika åtgärder inom organisationen för att uppnå de mål som organisationen har. Belöningsystem och belöningar är ett ekonomiskt styrmedel som används i ekonomistyrningen och utgör en liten del av flera styrmedel i ekonomistyrningen. Nationalencyklopedin (2021b) definierar belöningar; "Pengar eller utmärkelse som utdelas som ersättning vanligtvis som tecken på uppskattning av prestation." Styrmedlet utgör en viktig roll eftersom det är ett kraftfullt sätt att skapa motivation hos de anställda som i sin tur ökar effektiviteten i verksamheten (Nilsson & Olve, 2013).

Det finns teorier kring hur ett belöningsystem ska utformas för att kunna bidra till att verksamhetsresultatet förbättras och genom individuell prestation nå de strategiska mål som organisationen har (Frank, Fredholm & Johansson 2000, Jonsson & Nilsson 2001). De belyser att syftet med att införa ett belöningsystem är att motivera anställda till att arbeta inom organisationens ramar och belönas för det. Ett belöningsystem i organisationen kan öka den önskade effekten som företaget har med sin styrning (Merchant & Van der Stede, 2012). Författarna skriver vidare att belöningsystemet även kan bidra till att organisationen uppnår uppsatta mål, eller överträffar målen genom att motivera sina anställda. Nilsson och Olve (2013) fyller på med att beskriva belöningsystem som ett typ av värdeskapande för organisationen.

Ett belöningsystem innehåller belöningar som anställda värdesätter, vilket genom chansen att erhålla belöningen skapar en motivation (Merchant & Van der Stede, 2012). Belöningar kan vara av olika karaktär och ingår i en organisations belöningsystem. Författarna beskriver tre olika syften med belöningarna där alla har utgångspunkt i att styra den anställda att jobba mot organisationens mål. *Första* syftet förklaras som att belöning används för att påminna den

anställda om att uppnå organisationens mål genom individuella mål. Den anställdes uppmärksamhet fångas upp genom egenintresset och därmed riktas automatiskt ett fokus mot organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2012). Det *andra* syftet som författarna nämner med belöningar kan beskrivas som ett incitament eller drivkraft till att prestera. Personer skiljer sig i sitt behov av att ha incitament för att utföra arbetsuppgifter på bättre sätt och förbättra sina prestationer (Merchant & Van der Stede, 2012). Ett *tredje* syfte som beskrivs vid införandet av belöningar är viljan att attrahera ny personal och självklart att behålla den arbetskraft organisationen besitter.

Något som Steel och MacDonnel (2012) diskuterar och som är av vikt att belysa är att belöningsystem också kan skada en organisation rent prestationsmässigt. De påpekar att tillförandet av belöningar i olika former vid redan motiverade anställda kan skapa en motsatt effekt på motivationen. Den effekten förklaras vidare i avsnittet om Self determination theory.

2.2 Monetära och Icke-monetära belöningar

2.2.1 Monetära belöningar

Den anställdes prestation är oftast kopplad till monetär belöning (Merchant & Van der Stede, 2012). Exempel på en monetär belöning som de presenterar är löneökning som även ses som en långsiktig belöning, en löneökning sker oftast en gång om året i samband med det årliga lönesamtalet. En löneökning, enligt författarna, behöver inte vara stor för att ha en stor betydelse för den anställda. En annan monetär belöning kan vara en bonus, som kan komma årligen eller som en "extrabonus" under året (Merchant & Van der Stede, 2012). En bonus som kommer årligen eller en extrabonus skriver författarna kan avta eller minska allt eftersom, vilket sällan en löneökning gör. De förklarar att har man fått en löneökning är den oftast permanent tills den förhoppningsvis i framtiden ökar igen. Denna typ av belöning, beskriver författarna, blir som en bekräftelse på att den anställda gör rätt saker och en symbol för att vara betrodd att fortsatt göra bra saker och behålla sitt engagemang för organisationen. Merchant och Van der Stede (2012) lyfter även fram att en monetär belöning kan vara kortsiktig och rörlig i den kontexten att i stället belöna för specifika prestationer för olika individer i olika situationer. De beskriver att det kan vara provision eller bonusar som delas ut när olika mål uppnås eller när någon har gjort något utmärkande bra som bidrar till organisationens mål. Även de kortsiktiga monetära belöningarna blir en bekräftelse på att en prestation eller ett engagemang hos den anställda är av betydelse för organisationen och har ett syfte att motivera individer att alltid jobba lite hårdare för att motta exempelvis en bonus (Merchant & Van der Stede, 2012).

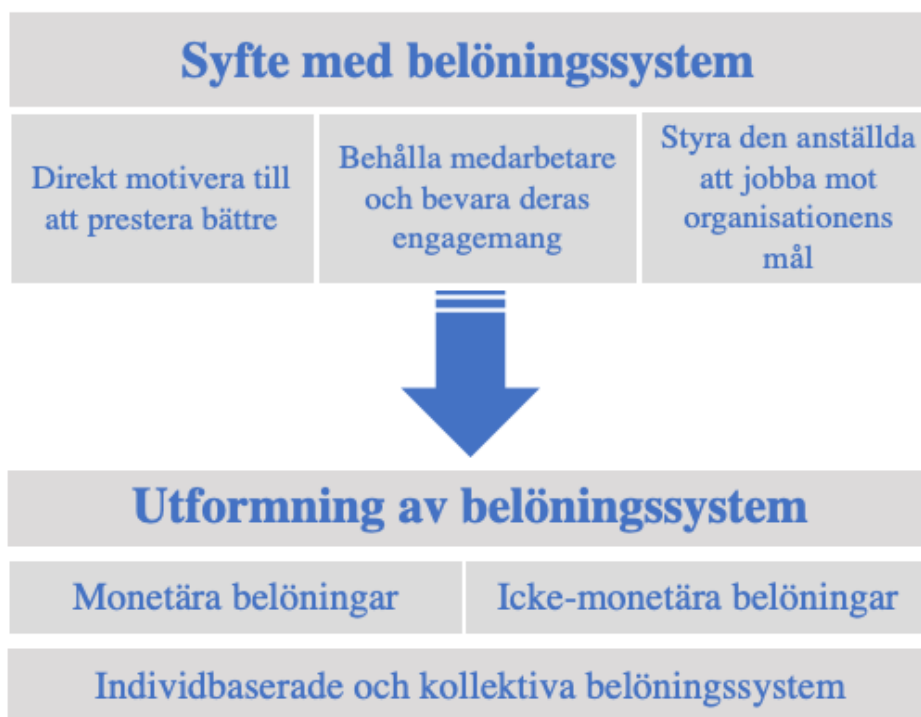
2.2.2 *Icke-monetära belöningar*

Falgueras-Sorauren (2000) anser att monetära belöningar inte är den enda eller den viktigaste drivkraften i att motivera anställda. I diskussionen om vad icke-monetära belöningar har för påverkan på organisationen så förklarar Nilsson och Olve (2013) att de i första hand har en kortsiktig karaktär. Men effekten kan även bli långsiktig när belöningen har ett betydande syfte för den anställda över en längre period (Nilsson & Olve, 2013). Det symboliska värdet, som författarna beskriver, vid en icke-monetär belöning kan bli mer betydande för den anställde än vad det kostar organisationen. Exempel på belöningar skulle kunna vara att erhålla ny arbetsutrustning eller en personalparkering (Nilsson & Olve, 2013). Herzberg et al. (1959) belyser att de mest centrala motivationsfaktorerna är befordran, att få möjlighet att prova på nya arbetsuppgifter och att erhålla en högre maktposition i organisationen (Nilsson & Olve, 2013). De icke-monetära belöningarna har tendenser att skapa inre motivation till arbetet, Falgueras-Sorauren (2000) tar upp ett exempel med utbildning inom organisationen som ett sätt att utveckla den anställdes kapacitet vilket kan öka arbetsviljan. De påstår att både organisationen och den anställde tjänar på detta i längden.

2.3 *Individbaserade och kollektiva belöningssystem*

Det finns både individbaserade och kollektiva belöningssystem. Individbaserade belöningssystem syftar till att skapa en motivation att maximera den individuella prestationen, medan medarbetarnas prestation inte behöver beaktas (Dreu, Nijstad & Knippeberg, 2008). Zoltan och Vaneca (2020) belyser att belöningar tenderar att motivera mest när de är på en individbaserad nivå. Landley et al. (2015) är kritisk till individuella belöningssystem, de påpekar att dessa kan missgynna den totala prestationen i organisationen. De framhåller att även fast medarbetarna belönas på individnivå måste de samarbeta på arbetsplatsen, detta leder till att individen behöver anpassa sig till gruppens bästa vilket gör att individens prestation sänks. Författarna lyfter fram att det mest fördelaktiga för organisationens totala prestation är att medarbetarna jobbar i team och samarbetar, då säger man att kvaliteten blir bättre än vid individuellt arbete. Nilsson och Olve (2013) instämmer att samarbete är en viktig resurs i organisationer, och för att uppmuntra samarbete så kan ett kollektivt belöningssystem användas. Författarna lyfter att belöningssystem som baseras på gruppens prestation kan motivera både direkt och indirekt, där den indirekta effekten syftar till att motivationen höjs då gruppen samlas och diskuterar målen och belöningen, medan den direkta effekten syftar till att varje medarbetare jobbar hårdare för att tillsammans nå målen för belöningen. Merchant och Van der

Stede (2012) har dock diskuterat en risk med denna typ av belöningsystem. De talar om att det kan uppstå *free-riders* vilket innebär att det kan finnas medarbetare som inte anstränger sig men ändå blir belönade på grund av andras arbete. De belyser att detta också kan bidra till att kompetenta medarbetare inte känner sig sedda och därav förlorar motivation. Merchant och Van der Stede (2012) anser därför att det bästa vore att kombinera individuella och kollektiva belöningsystem. Detta påstår de skulle kunna göras genom att gruppen behöver uppnå målet för belöningen tillsammans, men att individerna sedan blir belönade efter bästa prestation. Nilsson och Olve (2013) instämmer och konstaterar att det i gruppbaseade belöningsystem krävs att alla medarbetare har tillgång till information kring varje enskilds prestation och hur detta bidrar till gruppens gemensamma prestation. Om varje enskilds prestation blir synlig så sätter detta högre press på varje individ, vilket kan leda till att man anstränger sig mer. Figuren nedan visar på belöningsystemets olika syften och utformning. För att vidare analysera belöningsystem och motivation kommer tre olika motivationsteorier att användas, som framkommer i nästa avsnitt.



Figur 1 ovan sammanfattar samtliga delar inom belöningsystemet för denna studie.

2.4 Motivationsteorier

Den första motivationsteorin är Maslows behovshierarki. Här delas människans behov upp i fem steg som fungerar som motivationsfaktorer, där de basala behoven prioriteras först och när dessa är uppfyllda kan fokus flyttas högre upp i behovshierarkin. Den andra teorin som används är agentteorin, som inom ekonomistyrning är en av de mest grundläggande teorierna för att förklara och förstå sig på förhållandet mellan chefer och anställda inom en organisation. Här används olika incitament i syfte att påverka de anställdas motivation och därmed beteende till organisationens fördel. Till sist lyfts Self-determination theory som belyser den inre och yttre motivationens betydelse för ekonomistyrning och utformningen av belöningssystem, i syfte att motivera och stimulera behoven hos de anställda. De tre motivationsteorierna har alla utgångspunkt i inre och yttre motivation vilka kan tillfredsställas genom monetära- och icke-monetära belöningar. Hartmann et al. (2021) relaterar yttre motivation till vad en person vinner på att utföra en viss uppgift, vilket ofta stimuleras av monetära belöningar. Medan inre motivation i stället handlar om tillfredsställelsen av att utföra eller bära ansvar för uppgifter och ansvarsområden, och att sedan uppnå målet eller tanken med det som man blivit tilldelad, vilket kan tillfredsställas med icke-monetära belöningar. SDT sätter de olika motivationsfaktorerna i relation till varandra för att se hur de påverkar varandra och om den ena kan ha en betydande effekt på den andra som resulterar i en påverkan på den totala motivationen.

Dessa tre teorier kommer att tillämpas i studien då de belyser relevanta områden inom belöningssystem och motivation. Genom att undersöka människans fem olika behov, motivationsincitament i förhållandet mellan chef och anställd samt den inre- och yttre motivationens betydelse kommer detta ge en bred förståelse för motivation i kontext av belöningar och belöningssystem. På så sätt agerar teorierna som ett komplement till varandra vilket bidrar studien med en mer omfattande analys än vid användandet av färre teorier.

2.4.1 Maslows behovshierarki

Abraham H. Maslow (1954) har utifrån människors behov format och grundat *Maslows behovshierarki* (Eriksson-Zetterquist et al, 2015). Maslow teoretiserar kring olika behov som fungerar som motivationsfaktorer och man pratar om olika antaganden som har lagt grunden för teorin (Berl, Williamsson & Powell, 1984). Bland annat så baseras Maslows teori på om en person som redan är tillfredsställd så har personen inget behov av motivationsfaktorer (Berl, Williamsson & Powell, 1984). Vidare beskriver Berl, Williamsson och Powell (1984) att människors behov sträcker sig från det mest basala behoven ända till väldigt komplexa behov

som är svårare att uppfylla, vilket också är ett viktigt antagande för teorin. Slutligen så redogör författarna för tanken om att de mer basala behoven måste uppfyllas innan det går att jobba mot de mer komplexa behoven (Berl, Williamsson & Powell, 1984).

Modellen, enligt Eriksson-Zetterquist et al., (2015), delar upp behoven i de fem följande stegen; fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige, även behov av självförverkligande. Första steget i hierarkin, enligt författarna, innefattar de mest basala behoven som mat, vatten, bostad och hälsa. De förklarar vidare att nästa steg utgör behov som säkerhet och trygghet, vilket kan säkerställas genom bland annat rutiner och regler. Det tredje steget belyser sökandet efter gemenskap och viljan att uppnå ett syfte som är större än sig själv (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Nästkommande steg redogör Eriksson-Zetterquist et al., (2015) för som behov av att känna sig sedd och respekterad. Slutligen definierar de det femte och sista steget som behovet av självförverkligande, med andra ord; ständigt utvecklas och förbättra sin egen person. När ett behov blir förverkligat blir automatiskt nästa behov i fokus, det slutgiltiga målet är att ha samtliga behov tillfredsställda (Eriksson-Zetterquist et al, 2015).



Figur 2 beskriver Maslows behovshierarki (Eriksson-Zetterquist et al., 2015).

Teorin belyser att när man vill öka den anställdas motivation så måste hela den anställdas livssituation hållas i åtanke (Nilsson och Olve 2013). Författarna nämner ett exempel om att vissa anställda har ett rikt socialt liv utanför arbetet medan andra ser arbetet som en viktig plats för social kontakt vilket påverkar hur den anställde upplever olika belöningar. Vidare nämns det att de två lägsta stegen i behovshierarkin är behov som fylls med hjälp av yttre motivation medan sociala behov, självrespekt och självförverkligande uppfylls med inre motivation.

Det går enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2015) att kritisera en motivationsteori som Maslows behovshierarki genom det faktum att den härstammar från Hawthornestudierna. Hawthornestudierna utfördes av en forskargrupp ledd av Elton Mayo under 1920-talet där resultatet visade att anställdas produktivitet ökade av att bli uppmärksammad (Nationalencyklopedin, 2021c). I de studierna har antaganden och slutsatser förbisetts i det presenterade resultatet av undersökningen (Eriksson-Zetterquist et al, 2015). En annan svårighet som har anmärkts är att det inte med säkerhet går att säga exakt vilka handlingar som hade en direkt påverkan på motivationen och prestationen för deltagarna (Eriksson-Zetterquist et al, 2015). Författarna redogör även för de påpekade bristerna gällande anpassning, då de generella antagandena varit fasta och man inte har tagit hänsyn till externa faktorer.

2.4.2 Agentteorin

Författarna Michael C. Jensen och William H. Meckling utvecklade agentteorin under 1970-talet vilket inom ekonomistyrning är en av de grundläggande teorierna som används för att förklara och förstå sig på förhållandet mellan chefer och anställda på olika nivåer inom en organisation (Edberg, 2021). Ambitionen för agentteorin är en förklaring av händelser när en agent (utföraren) genomför en handling på uppdrag av principalen (uppdragsgivaren), samt följderna av delegationen (Edberg, 2021). Agentteorin är även ämnad att klargöra på vilket sätt kontraktet mellan parterna kan råda över agenten att utföra sin handling i enlighet med principalens vilja (Edberg, 2021). Inom teorin existerar en intressekonflikt mellan principalen och agenten där agenten förmodas handla opportunistiskt ifall hen inte är bevakad (Edberg, 2021). Besluten som agenten väljer att agera utifrån är inte självklart att gå i linje med organisationens bästa då de beslut som agenten tar grundar sig på att maximera sin egen vinst och tillgodose sina behov (Edberg, 2021).

Agentteorin har olika synsätt när det kommer till människan och organisationen. Teorin gör tre olika antaganden gällande människan och människans beteende. Det första antagandet är att "Människan kommer alltid att agera utifrån sina egna intressen", (Edberg, 2021). Det andra antagandet är att människor är irrationella till sin natur, och de beslut som fattas av agenter bör betraktas som irrationella, eller i bästa fall begränsad rationalitet (Edberg, 2021). Det tredje och sista antagande för människan och människans beteende är att en person försöker sitt bästa för att undvika risker eller konsekvenser som kan påverka honom personligen (Edberg, 2021). Samtliga hypoteser kan verka negativa i förhållande till individen (Edberg, 2021). Den underliggande rationella logiken bakom dessa tre antaganden är att när agenten har möjlighet

att agera opportunistiskt utan konsekvenser, varför vill han då inte utnyttja sin position? I vilket fall står inte agenten för kostnaden (Edberg, 2021).

Genom att organisationen använder sig utav olika kontrakt, både skrivna och oskrivna, kan risken för att agenten agerar i strid mot principalen och endast tillgodoser sina egna intressen minimeras (Edberg, 2021). Ett sådant kontrakt är ett incitamentskontrakt som ska finnas till för att motivera agenten genom olika belöningar att jobba i principalens intresse (Hartmann et al. 2021). Författarna nämner att företaget kan utforma olika prestationsmått för att utvärdera sina prestationer, ju mer agentens belöning är kopplad till ett specifikt prestationsmått ju mer incitament finns det för agenten att förbättra det måttet. Det är därför viktigt att principalen utformar prestationsmått som går i linje med dess intresse och att de skapar en form av belöningssystem runt det.

Hartmann et al. (2021) nämner att belöningar är viktiga faktorer för att öka motivationen hos agenten. De säger att om agenten bara får sin vanliga lön så blir hen inte lika motiverad att jobba hårt som om hen hade fått sin lön plus en bonus för sitt hårda arbete. Det påpekas också att om agenten blir motiverad att arbeta hårdare för att öka sin egen kompensation så kommer detta att leda till att företagets vinst ökar vilket gör att agenten jobbar i sitt eget intresse samtidigt som principalens intresse tillgodoses. För att få dessa två intressen att sammanföras så behövs ett incitamentskontrakt, som ger agenten rätt att få en kompensation för att ha hjälpt organisationen att öka dess vinst.

Sammanfattningsvis kan sägas att agentteorins sätt att se på motivation och belöningssystem säger att en anställd enbart agerar utifrån sitt egenintresse och kommer inte att arbeta för att uppnå någon annans intresse, i detta fall organisationens, om den anställde inte blir motiverad till detta genom exempelvis olika belöningar. Agentteorin säger också att det som motiverar människor är att maximera sin vinst varför det kan antas att det är de monetära belöningarna som motiverar mest medan de icke-monetära spelar mindre roll.

Kritiken som framförs mot agentteorin är framför allt att teorin har antagandet om att agenten alltid är opportunistisk i sitt agerande (Edberg, 2021). Bakomliggande orsaken till denna kritik är att teorin förutsätter att det endast är materiella ting som kontrollerar agentens agerande med avsaknad av ett beaktande till de immateriella tingen, såsom individens grundläggande behov (Edberg, 2021). Ännu en kritik gentemot teorin som framförs är antagandet om att agenten till sin natur ständigt bestämmer sig för att använda sig ut av den lösning som är minst

ansträngande, vilket inte går i linje med befintliga teorier om mänskligt beteende (Edberg, 2021). Detta antagande är även kontroversiellt gentemot självklarheten att individen har en benägenhet att bestämma sig för den valmöjlighet som betraktas vara det etiska och moraliska adekvata valet jämfört med det som kan förefalla sig vara enklast (Edberg, 2021). Trots kritiken som framförs mot teorins ensidiga vy på människan och organisationer har den trots allt en ledande ställning inom ekonomivärlden samtidigt som den fortfarande används i flera ekonomiska situationer (Edberg, 2021).

2.4.3 Self-determination theory

Hartmann et al. (2021) förklarar Self-determination theory, som framöver förkortas till SDT, som en modern representation av anställdas självförverkligande på en arbetsplats som täcker både inre och yttre motivation. De förklarar att arbetskvaliteten på en arbetsplats kan bero på vilka drivkrafter de anställda har och vad de motiveras av. Därför är den inre och yttre motivationen en viktig del i ekonomistyrning och utformningen av belöningsystem på en arbetsplats. Genom att analysera inre och yttre motivation så kan man få svar på vilka styrsystem och processer som kan stimulera de olika drivkrafterna som finns hos olika typer av anställda (Hartmann et al., 2021).

SDT utgår från tre grundläggande psykologiska behov; autonomi, kompetens och släktskap (Vansteenkiste, Ryan & Soenens 2020, Szulawski, Kazmierczak & Prusik 2021). Dessa tre behov ser författarna som universella och relevanta för alla människor i olika kulturer. Autonomi innebär att styra sina egna beteenden, tankar och känslor snarare än att känna sig kontrollerad eller pressad (Szulawski, Kazmierczak & Prusik, 2021). Författarna förklarar kompetens som att man känner sig effektiv och kvalificerad i sitt arbete, snarare än inkompetent och ineffektiv. Medan släktskap innebär att känna sig meningsfullt inkluderad till andra eller organisationen, snarare än att känna sig meningslös eller utfrysad (Szulawski, Kazmierczak & Prusik, 2021).

Hartmann et al. (2021) redogör för studier och fall där man sätter motivationsfaktorerna i relation till varandra och identifierar effekter som blir betydelsefulla för personens totala motivation. I de olika studierna så handlar det om att monetär belöning i form av ekonomisk ersättning antingen läggs till eller tas bort, när en ekonomisk ersättning tillförs vid utförande av en uppgift kan det skapa olika reaktioner (Hartmann et al., 2021). Författarna beskriver att det blir en negativ effekt på den inre motivationen vid tillförandet av ekonomisk ersättning, detta

kallar de för utträngningseffekten. Det finns en risk för att pengar ses som en muta eller manipulering till att utföra en uppgift (Hartmann et al., 2021). Om en ekonomisk belöning inte finns med i bilden så säger författarna att det i stället kan öka den inre motivationen. Vilket författarna medvetet förklarar som något som låter ganska osannolikt vid första intrycket. De beskriver därmed att om den monetära belöningen inte förväntas eller är kopplad till prestation så kan det öka den inre motivation som i sin tur ökar den totala motivationen. Oväntade belöningar som dyker upp när teamet har jobbat bra är ett exempel (Hartmann et al., 2021). Belöning är då inte kopplad direkt till prestation om den avser ett grupparbete och inte är individuell, är belöningen planerad och tillfaller de anställda samma tid varje år har den inte samma effekt (Hartmann et al., 2021). Därför är kollektiva spontana belöningar ofta mindre sannolika att tränga bort den inre motivationen, alltså ingen utträngningseffekt enligt författarna. Sammantaget är relationen individ- och situationsanpassad och beror på hur individen i fråga uppfattar ingripandet (Hartmann et al., 2021). Ingripandet kan då som tidigare nämnt vara att man lägger till eller tar bort monetär belöning (Hartmann et al., 2021).

Hartmann et al. (2021) väljer att lyfta inre motivation för dess vikt för den totala motivationen. I intellektuellt krävande situationer på arbetsplatsen är det viktigare att en anställd har en inre motivation som drivkraft för att engagera sig, göra ett bra och meningsfullt jobb (Hartmann et al., 2021). Finns den inre motivationen så skapar det, enligt författarna, en källa för ett kreativt arbete och viljan att tänka utanför boxen. Det är precis vad som behövs vid komplexa uppgifter som kräver engagemang och kunskap (Hartmann et al., 2021). För att ytterligare förstå vad utträngningseffekt kan bero på så finns det två psykologiska effekter att förstå sig på, den ena är nedsatt självbestämmande (Hartmann et al., 2021). När det, enligt författarna, läggs till belöning i form av pengar så försämras självbestämmande och autonomi minskar. De redogör för ett exempel där en tennisspelare deltar i en tävling där prispengarna är höga, när spelaren egentligen hade behövt vila och återhämta sig, då ses prispengarna som en faktor till att spelarens självbestämmande har försämrats. Den andra effekten beskrivs som nedsatt självkänsla, där effekten av belöning gör att en anställd inte litar på att den gör sitt bästa utan incitament (Hartmann et al., 2021).

Vilken typ av drivkraft inom SDT skulle kunna vara lämplig där sannolikheten för belöningar som påverkar den inre motivationen positivt är stor? Hartmann et al. (2021) redogör för några och belyser ekonomisk kompensation, som tidigare förklarats, som kan vara en mindre viktig del gällande den inre motivationen. Det kan dock vara så att om ekonomiska belöningar helt

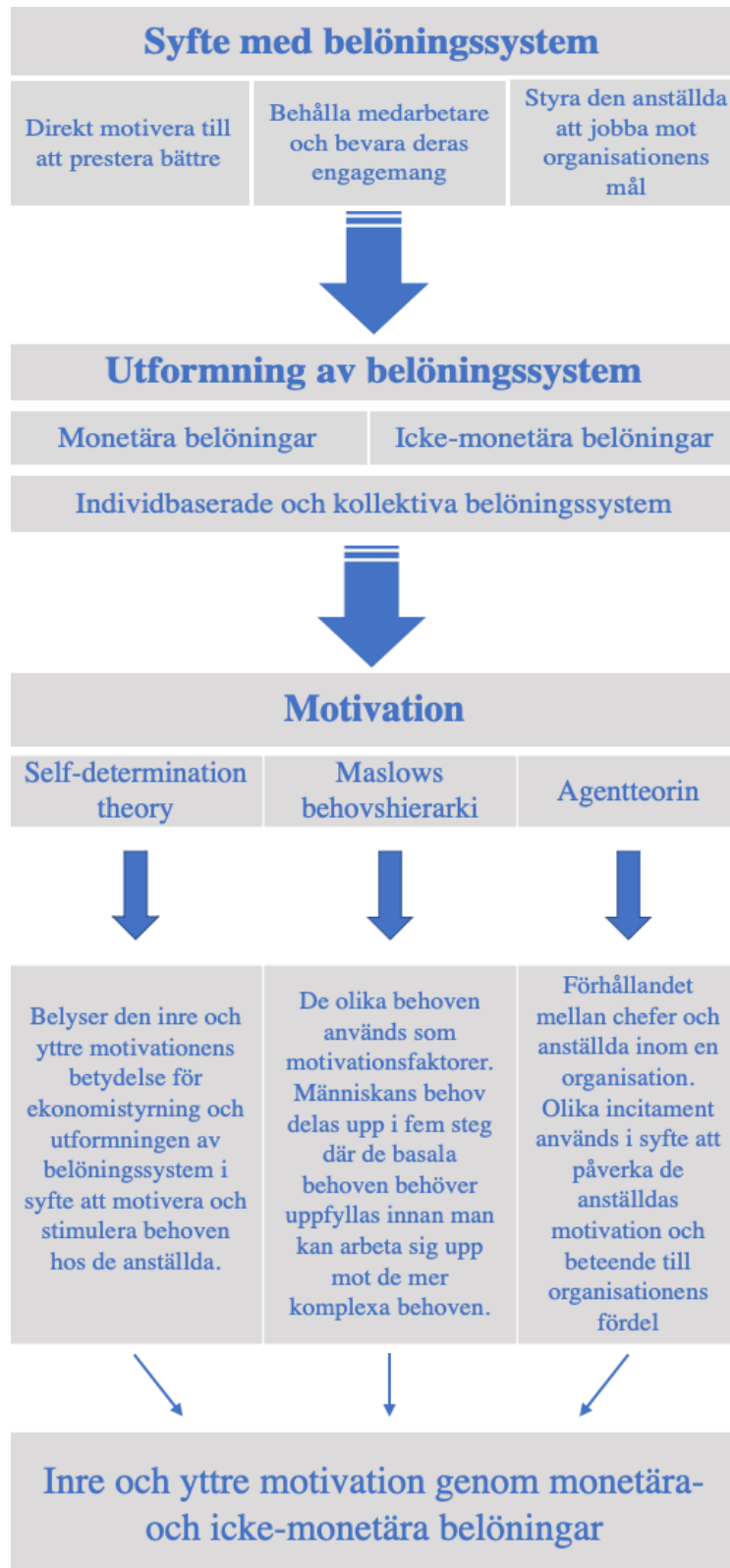
uteblir, finns det risk för att anställda känner sig orättvist behandlade eller ”dåliga” som i sin tur kan tränga bort den inre motivationen (Hartmann et al., 2021). Som tidigare nämnt av författarna kan kollektiva bonusar vara en lösning eftersom det inte kopplas till individens prestation på samma sätt. En hög grundlön kan också vara en del som tillfredsställer den inre motivationen samtidigt som det minskar betydelsen av exempelvis bonusar (Hartmann et al., 2021).

Enligt Hartmann et al. (2021) är intresset för sitt arbete och sina arbetsuppgifter en av de viktigaste drivkrafterna för motivation. Det kan ses som en belöning i sig att få arbeta med något man brinner för och något man hela tiden vill utvecklas inom eller lära sig mer om (Hartmann et al., 2021). Viljan att lära sig och utvecklas leder in på ytterligare en drivkraft; kompetensutvecklingsmöjligheterna på arbetsplatsen (Hartmann et al., 2021). Författarna belyser att det är något som kan motivera personen och som även borde vara av högt intresse för organisationen då de gynnas av personal med hög kompetens. Författarna lyfter dock också fram att detta är en del som det finns begränsad tid för inom många organisationer, vilket kan anses vara negativt. Författarna redogör för att personal som har ett visst ansvarsområde oftast vet bäst hur det ska skötas, vad som krävs och vilket som är det bästa sättet att arbeta på. Genom att få styra arbetsupplägg och utförande så får det en positiv effekt på autonomin och i sin tur den inre motivationen (Hartmann et al., 2021). Slutligen lyfter författarna att en drivkraft kan vara att känna att man är en del av något större, som att vara med och bygga upp en framgångsrik organisation.

Organisatoriska ledare är ofta medvetna om kritiken mot belöningsystem som kommer från forskning, skriver Hartmann et al. (2021). De påstår att många ledare avfärdar kritiken med att det inte stämmer överens med deras egna erfarenheter, då litar man mer på sina personliga erfarenheter än forskning. Enligt dessa erfarenheter så är belöningsystem ett kraftfullt verktyg när det gäller att skapa engagemang (Hartmann et al., 2021). Författarna lyfter att kritiken som finns påpekar att nuvarande system och bonusar attraherar en typ av person eller en grupp av människor. De förklarar vidare att det även kan vara så att positiva effekter av belöningsystem är mer uppenbara än de negativa effekterna. De negativa konsekvenserna kan synas mer långsiktigt och då syns de positiva effekterna först och blir mer uppenbara (Hartmann et al., 2021). Fynden som gjorts vid SDT experiment har en avsaknad i form av att forskningen inte alltid har tagit hänsyn till olika individer (Hartmann et al., 2021).

2.5 Teoretisk referensram

Figuren nedan är en sammanfattning över studiens teoretiska referensram där varje teori kort beskrivs och sedan kopplas till inre och yttre motivation genom monetära- och icke-monetära belöningar, vilket tillåter en djupgående analys.



Figur 3 ovan sammanfattar studiens teoretiska referensram.

3. Metod

Detta avsnitt behandlar studiens teoretiska förklaring av metoden, de metodologiska val som har gjorts av skribenterna för studien, tillvägagångssättet för empiri och analys samt olika ställningstagande skribenterna har gjort. Studien avser att undersöka utformningen av Handelsbankens belöningsystem på ett kontor och om det är utformat efter de anställdas motivation. Detta kommer att genomföras genom flera semistrukturerade intervjuer.

3.1 Forskningsdesign och Forskningsstrategi

Bryman och Bell (2017) förklarar att studiens forskningsstrategi definieras som en kvalitativ studie eftersom betoningen är ord och inte kvantifiering under insamling och analys av data. Insamlingen och tolkningen av data gjordes genom semistrukturerade intervjuer vilket är grunden för studiens arbete. Utifrån detta besvarades den presenterade frågeställningen genom slutsatser. Den kvalitativa forskningsstrategin för studien har utgångspunkt i ett deduktivt synsätt då relationen mellan teori och praktisk forskning baseras på teorins styrning och inte teorin som ett resultat av forskningen (Bryman & Bell, 2017).

En fallstudie som en forskningsdesign omfattar en djupgående och detaljerad analys avseende ett visst fall där exempelvis en organisation, en individ eller en situation behandlas (Bryman & Bell, 2017). Innehållet i fallstudier kan avse flera analysenheter, beroende på vilka olika delar studien syftar till att undersöka där en aktuell situation analyseras i sin verkliga kontext (Yin & Nilsson, 2007). Denna undersökning är en intervjustudie med inspiration från en fallstudie. Detta eftersom studien avser att undersöka olika individer på ett kontor inom Handelsbanken genom semistrukturerade intervjuer. Eftersom det endast är en organisation, Handelsbanken, som undersöks i intervjustudien är resultatet inte generellt applicerbart.

Baserat på studiens problemdiskussion resulterade undersökningen i ett syfte att undersöka möjligheten att få till ett individbaserat belöningsystem. Skribenterna har valt att intervjua en chef då detta stärker studien med den kunskap hon besitter om belöningsystemets uppbyggnad. Även intervjuer med fyra anställda har genomförts för att se hur dessa individer uppfattar och motiveras av Handelsbankens belöningsystem. De valda teoretiska modellerna för studien är Self-determination theory, Maslows behovshierarki och agentteorin. Detta eftersom teorierna behandlar belöningsystemets olika styrmedel vilket tillåter en djupgående analys.

3.2 Bankbranschen och Handelsbanken som forskningsobjekt

I en modern organisation är det vanligt att man rekryterar för att kunna spegla samhället. Det kan anses vara särskilt viktigt på en bank där dess kunder representerar hela samhället genom olika förutsättningar och levnadssätt. Då studien avser att undersöka olika individers motivation samt ifall belöningsystemet i organisationen tillgodoser dessa drivkrafter är det intressant att utföra studien i denna bransch. Vidare valdes Handelsbanken som studieobjekt inom bankbranschen. Handelsbanken är en organisation som dagligen bedriver ett serviceinriktat arbete där personlig service är viktigt för att behålla sina kunder. Detta kräver motiverade anställda som vill bedriva det dagliga arbetet för att göra kunderna nöjda men även för att de anställda ska stanna inom organisationen, vilket gör att belöningsystem kan anses vara viktigt inom organisationen. Vidare har Handelsbanken som tidigare nämnt ett väletablerat och välkänt belöningsystem i form av deras pensionssystem Oktogonen. Rex (2020) skriver dock i DI att det inte längre görs avsättningar till Oktogonen, vilket gör att Oktogonens betydelse i belöningsystemet kommer att minska med åren. Detta gör att det är intressant att undersöka de andra delarna av Handelsbankens belöningsystem och vilken påverkan dessa har på de anställda, vilket är ytterligare en faktor till att Handelsbanken valdes.

3.3 Kvalitativa Intervjuer

För att samla information om det befintliga belöningsystemet inom Handelsbanken samt hur de anställda upplever detta utfördes intervjuer med en chef och fyra anställda. Då studien är ämnad att undersöka några få enskilda individer på ett djupare plan blev valet att använda sig utav intervjuer för datainsamlingen eftersom det tillåter en mer djupgående analys för studien.

Inför intervjuerna formades en intervjuguide med frågor som syftar till att ge svar på studiens frågeställning. Denna intervjuguide följdes sedan till största del under intervjuerna, men intervjun läts vara flexibel och det följdes upp med följdfrågor utefter vad intervjupersonen svarade på de ursprungliga frågorna. Frågorna i intervjuguiden följdes inte heller alltid i den ordning som de skrivits, utan frågornas ordning anpassades i varje intervju efter vad intervjupersonen svarat och vilka följdfrågor som ställts. Intervjumetoden som använts stämmer överens med det som Bryman och Bell (2017) definierar som en kvalitativ semistrukturerad intervju. En kvalitativ intervjumetod valdes eftersom detaljerade och välutvecklade svar eftersträvades i studien, vilket även stöds av teori av Bryman och Bell (2017). Författarna förklarar att kvalitativa intervjuer kan vara både ostrukturerade och semistrukturerade. Det nämns att semistrukturerade intervjuer passar sig bäst då forskarna har

en klar bild över vilka frågeställningar som vill besvaras, vilket ligger till grund för den valda intervjumetoden. Bryman och Bell (2017) belyser också att en semistrukturerad intervjumetod är att föredra då det är flera forskare i undersökningen för att säkerställa att intervjuerna kan jämföras, vilket är ytterligare en anledning till att intervjumetoden valdes. Under alla intervjuer har minst två av skribenterna medverkat.

3.3.1 Urval av intervjupersoner

Med tanke på studiens begränsade omfattning gjordes ett bekvämlighetsurval för att välja ut de intervjupersoner som skulle medverka i studien. Enligt Denscombe (2014) innebär detta att man väljer ut de intervjupersoner som är lättast att få tag på. Då intervjuerna utfördes under högtid då flertalet anställda inte var i tjänst, begränsades tillgången av deltagare. I bekvämlighetsurvalet fanns det dock några kriterier för vilka intervjupersoner som valdes. Det första kriteriet i urvalet var att en chef skulle intervjuas för att kunna få svar på frågor kring hur Handelsbankens belöningsystem ser ut idag och hur chefer uppfattar de anställdas motivation, därför valdes chefen på det aktuella kontoret som skulle studeras. Vidare skulle anställda på detta kontor intervjuas för att få svar på frågan kring hur olika individer uppfattar belöningsystemet och vad de motiveras av, kriteriet för dessa var att de skulle vara heltidsanställda på Handelsbanken. Något annat krav fanns inte på de anställda eftersom studien ämnar undersöka olika individers motivation, där variabler som ålder och kön inte skulle studeras. För att få tag på intervjupersonerna hörde vi först av oss till kontorschefen via mail och ordnade intervju över telefon. För att få till ett effektivt urval av intervjupersoner så ställde kontorschefen frågan själv till sina anställda vilka som frivilligt ville ställa upp på intervjuer. Detta gjordes för att få extra hög svarschans från de anställda. Därefter kontaktades de frivilliga via mail och telefonintervjuer bokades in.

Intervjuerna spelades in och transkriberades sedan i sin helhet efterhand för att ingen information skulle falla mellan stolarna och det öppnar även för att finna nya intressanta analyser när skribenterna får tillgång till att lyssna på intervjun en andra gång. Bryman och Bell (2017) bekräftar att det valda tillvägagångsättet är att föredra vid intervjuer. Författarna påpekar att det i kvalitativa intervjuer ställs höga krav på att intervjuaren ska vara uppmärksam och kunna ställa spontana följdfrågor, vilket kräver att en närvaro som inte kan uppnås lika lätt om intervjuaren ska anteckna under tiden. En annan anledning till att spela in intervjun är enligt författarna att i en kvalitativ intervju är det inte bara intressant vad intervjupersonen säger utan också *hur* denne säger det, vilket enklast fångas på en inspelning. Att transkribera en intervju

innebär att man skriver ut det som sagts under intervjun i text (Bryman & Bell, 2017). Detta gjordes för att få en bra överblick av den information som samlats in under intervjuerna för att kunna plocka ut viktiga delar som bidrar till analysen. Det transkriberade materialet delades sedan upp efter studiens frågeställningar, även det för att identifiera och kunna plocka ut delar som ger bidrag till analysen. Nedan i tabell 1 presenteras respondenterna, deras fiktiva namn, ålder och anställningsperiod. Tabellen visar även på när intervjuerna gjordes, hur de genomfördes samt hur långa de var.

Handelsbanken						
Respondent	Fiktivt namn	Ålder	Anställningsperiod	Datum	Tid	Intervjuform
Arbetsgivare	Annika	59 år	20 år	2021-12-14	18 min	Telefon
Arbetstagare 1	Bertil	46 år	20 år	2021-12-20	10 min	Telefon
Arbetstagare 2	Cecilia	47 år	15 år	2021-12-21	8 min	Telefon
Arbetstagare 3	Daniella	51 år	25 år	2021-12-21	15 min	Telefon
Arbetstagare 4	Erik	57 år	19 år	2021-12-22	10 min	Telefon

Tabell 1 ovan är en överblick över intervjupersonernas relevanta information för studien och genomförandet av intervjuerna.

3.4 Tillvägagångssätt för empiri och analys

Empiri och analys utgår ifrån studiens fyra frågeställningar. Empiri avsnittet är uppdelat i tre mindre avsnitt där relevant information från varje intervjuperson sorterats och presenterats. Dessa tre mindre avsnitt belyser information rörande utformningen av Handelsbankens belöningsystem, vad arbetsgivaren tror arbetstagarna motiveras av och till sist vad arbetstagarna motiveras av. Empirin har i denna kvalitativa studie samlats in genom semistrukturerade intervjuer på anställda inom Handelsbanken. Därefter kommer analys avsnittet redogöras, vilket omfattas av samma uppdelning som i empiri med ett tillägg för individanpassning i det generella systemet. Här kommer data från empiri att tolkas och kopplas till studiens teori. Denna uppdelning sker med anledning att förenkla läsarens förståelse i empiri och analysen. Syftet med detta är att få en god överblick över teorins bidrag till studien för att således ge en påtaglig analys för läsaren. Slutligen avslutas studien med ett nytt avsnitt om slutsatser vilka dras utifrån studiens fyra frågeställningar.

3.5 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet och Validitet är begrepp som används för att utvärdera kvaliteten på en undersökning (Bryman & Bell, 2017). Författarna belyser dock att många kvalitativa forskare anser att dessa begrepp inte går att direkt applicera på en kvalitativ undersökning utan att de behöver anpassas. Lincoln och Guba (1985) samt Guba och Lincoln (1994) föreslår att det i utvärderingen av en kvalitativ undersöknings kvalitet ska användas två grundläggande kriterier, *trovärdighet* och *äkthet*, som båda är relaterade till reliabilitet och validitet (Bryman & Bell, 2017).

Trovärdigheten, anser Bryman och Bell (2017), kan delas upp i fyra olika delkriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. För att en undersökning ska anses vara tillförlitlig ska de regler som finns följas, samt ska de medverkande i undersökningen ha en chans att få ta del av den information som insamlats från dem (Bryman & Bell, 2017). Detta har gjorts genom att alla deltagande får tillgång till studien. För att säkerställa överförbarheten i en undersökning framhåller Bryman och Bell (2017) att kvalitativa forskare bör göra tydliga redogörelser för de detaljer som ingår i kulturen som studeras, detta kallas enligt Geertz (1973) för "*thick descriptions*". Vidare krävs det pålitlighet i undersökningen för att uppnå trovärdighet. Detta delkriterium är det som kan sägas svara mot reliabilitet (Bryman & Bell, 2017). För att uppnå pålitlighet sägs det att forskarna ska upprätta en beskrivning av forskningsprocessen. Då det ovan beskrivits de val som tagits under studiens gång kan det antas att studien uppfyller delkriteriet om pålitlighet. Det sista delkriteriet för att uppnå trovärdighet är konfirmering. Enligt Bryman och Bell (2017) går det inte att uppnå total objektivitet i forskning om samhället, det som krävs för att undersökningen ska kunna konfirmeras är att forskarna agerat i god tro kring den information som uppsatsen ger. För att uppnå detta delkriterium och säkerställa att forskarna agerat i god tro genom hela studien, har skribenterna agerat distanserat till informationen och inte låtit egna värderingar påverka undersökningen i något avseende.

Det andra grundläggande kriteriet för att utvärdera uppsatsens kvalitet är äkthet. För att uppnå äkthet ska bland annat en rättvis bild av den grupp som studerats återspeglas (Bryman & Bell, 2017). Eftersom både chefen och individerna som studerats har intervjuats, kan det antas att studien till viss del återspeglar en rättvis bild av företaget. För att ytterligare stärka äktheten i studien hade det varit önskvärt att intervjua fler anställda på företaget för att på så vis få en mer rättvis bild. Studien kan antas ha pedagogisk autenticitet, då den information som studien

tillhandahåller kan ge de anställda på Handelsbanken en överblick över hur andra anställda i deras situation upplever belöningssystemet på arbetsplatsen (Bryman & Bell, 2017). Man kan även säga att studien har taktisk autenticitet då den bidrar med en övergripande diskussion för en individanpassning i ett generellt belöningssystem (Bryman & Bell, 2017). Pedagogisk och taktisk autenticitet, förklarar författarna, är båda faktorer som ökar äktheten i studien.

3.6 Etiska övervägande

För att säkerställa att studien var etiskt oklanderlig har några av de olika krav kring etiska principer som Bryman och Bell (2017) skriver ställs på svensk forskning följts. Även de allmänna regler som Vetenskapsrådet (2017) publicerat i rapporten "God forskningssed" har efterföljts. Innan varje intervju gjordes en presentation av studien där studiens syfte och olika moment gjordes klar för intervjupersonen. Det informerades även i presentationen att intervjun var helt frivillig för intervjupersonen och att det var helt okej att välja att inte svara på en fråga eller att avbryta helt om personen inte längre kände sig bekväm med att fortsätta intervjun. Det skickades även ut ett informationsbrev med denna information innan intervjun, för att intervjupersonerna redan då skulle kunna ta ställning till ifall de ville medverka eller inte. På så vis säkerställdes att det som Bryman och Bell (2017) kallar för *informationskravet* och *samtyckeskravet* uppfylldes i studien. Författarna talar även om det som de kallar för *konfidentialitets- och anonymitetskravet*, vilket innebär att alla intervjupersoners identitet ska anonymiseras och behandlas med konfidentialitet. Detta var troligtvis studiens viktigaste etiska princip, då intervjupersonernas anonymitet var viktig för att de skulle känna sig säkra att dela med sig av sin information utan att känna att detta skulle kunna skada dem i efterhand. Detta är även en av de regler som Vetenskapsrådet (2017) tagit fram, att forskningen ska bedrivas så att den inte skadar människor eller miljö vilket gjorde det viktigt att skydda intervjupersonerna. För att säkerställa anonyma identiteter så har intervjupersonernas namn ändrats till fiktiva namn. Detta gör att det inte går att spåra vem som uttalat sig om vad. När intervjuerna hade transkriberats så raderades dessa, för att ytterligare stärka de intervjuades integritet. Studien tillämpade även det som Bryman och Bell (2017) kallar *nyttjandekravet*, vilken innebär att informationen som samlats in enbart får användas i forskningssyfte. Detta informerades intervjupersonerna om i början av intervjuerna. Vidare har skribenterna generellt genom hela studien varit noga med att säkerställa att intervjupersonerna inte på något vis ska ta skada av studien. Vetenskapsrådet (2017) lägger också tyngd på att forskningsmetoden och alla resultat i studien ska redovisas öppet och transparant, vilket skribenterna har eftersträvat till allra högsta

grad genom en transparent beskrivning av forskningsprocessen i metodkapitlet samt detaljrik resultatframställning. Vetenskapsrådet (2017) nämner även att forskningsresultat inte får stjälas från andra vilket säkerställs genom att alla resultat i studien kommer från den egna intervjustudien.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den insamlade data från intervjuerna i tre olika delar.

4.1 Belöningsystemets utformning

Nedanför kommer intervjupersonernas uppfattning gällande utformningen av Handelsbankens belöningsystem att presenteras.

4.1.1 Arbetsgivare Annika

Annika började sin karriär inom Handelsbanken 1987 och har under de senaste 20 åren arbetat som kontorschef på det aktuella kontoret, samma position som hon har än idag. I en diskussion med respondenten beskriver hon att Handelsbanken är en arbetsplats där många blir kvar länge under sin arbetslivstid. Hon nämner att det skulle kunna vara det mindset som de anställer efter.

Vid frågan om hur Handelsbankens belöningsystem är utformat enligt henne, svarar hon; ”Det är utformat i första hand gentemot ett kollektiv och inte mot en enskild medarbetare”. Respondenten beskriver Oktogonen, Handelsbankens pensionsstiftelse, som mottar avsättningar från en del av vinsten när banken gör ett bättre resultat än de övriga börsnoterade bankerna i Norden. De avsättningarna som finns att tillgå i pensionsstiftelsen kan de anställda ta del av och börja plocka ut vid 55 års ålder. Hon påpekar också att om man börjar jobba där vid 25 års åldern kan den extra belöningen/bonusen kännas väldigt långt bort, vilket det gjorde för henne. Vidare förklarar hon en förändring som skett i pensionsstiftelsen där det är samma förutsättningar gällande vinstavsättning men att man i stället kan välja att plocka ut pengarna tidigare i samband med lön under sommaren. ”Det är väl det mest renodlade belöningsystemet som vi har”, sammanfattar hon och förklarar sedan att det självklart finns en grundlön för sin anställning och det arbetet man gör. Hon väljer även att lyfta befodringsmöjligheterna inom banken som en del av belöningsystemet, att kunna klättra inom organisationen.

Vidare berättar Annika att under de flesta åren hon har arbetat så har det cirka 32 av 34 år avsatts till pensionsstiftelsen och därför har hon inte uppmärksammat något missnöje kring belöningsystemet. Hon förklarar dock vidare att Handelsbanken just nu är i en svacka gällande lönsamheten i och med en omorganisation som sker och hon tror att det skulle kunna bli lägre eller inga avsättningar de närmsta 2–3 åren. Vilket skulle kunna skapa ett missnöje då varje anställd inte tilldelas någon bonus. Annika har dock inte som kontorschef mottagit någon kritik

hittills kring belöningsystemet. Hon är tydlig med att berätta att ifall kritik framförs till henne meddelar hon givetvis det vidare till sina chefer. Belöningsystemet är inte lokalt förankrat och om beslut gällande förbättring eller kritik ska genomföras sker det i bankens centralstyrelse, förklarar hon.

4.1.2 Arbetstagare Bertil

Bertil är 46 år och har jobbat på Handelsbanken i 20 år. Han uppger att han anser att frihet och ansvar kan ses som en icke-monetär belöning som arbetsplatsen erbjuder. Han säger att han har full frihet att använda flex och en generös chef vad gäller ledighet, vilket Bertil uppger som något väldigt viktigt.

Bertil beskriver vidare att vinstandelsstiftelsen Oktogonen är det främsta belöningsystemet på Handelsbanken, vilket är en monetär belöning. Då Bertil får frågan om hans intryck på Handelsbankens belöningsystem så svarar han att Oktogonen har spelat ut sin roll på sistone, då den har förändrats. Han beskriver att Oktogonen förändrats kring hur och när man får ta ut pengar från vinstandelsstiftelsen och att det inte rört sig om så mycket pengar de senaste åren som det varit föregående år. Detta menar Bertil har gjort att Oktogonen känns mindre och mindre intressant för medarbetarna på Handelsbanken. Samtidigt menar han att Oktogonen kan vara positiv för de som har jobbat på arbetsplatsen länge, men för de som ”bara” jobbat i 20 år som Bertil själv har den inte så stor betydelse. Därav uppger Bertil att han om han haft chansen gärna avvecklat Oktogonen helt, och i stället öka lönen generellt över banken så att fokus ligger mer på en konkurrenskraftig lön.

Bertil uppger också att det finns bra vägar att gå om man har en bra konkret åtgärd för att förändra något i belöningsystemet, detta kan göras både med hjälp av tipsbrevlådor men medarbetarna har även en nära dialog till chefen som är ytterst kompetent och vet var hon ska vända sig vidare med dessa typer av frågor.

4.1.3 Arbetstagare Cecilia

Cecilia som är 47 år gammal och har jobbat på Handelsbanken i 15 år berättar att hon tidigare även har arbetat som både chef och kontorschef på två olika kontor inom Handelsbanken. Hon förklarar att hon inte tycker om det förnyade belöningsystemet som har gjorts om och tycker mer om Oktogonen som den var förr när avsättningarna gick till pensionen. Cecilia känner bara

till det dåvarande belöningsystemet, Oktogonen, men är inte så bekant med det nya belöningsystemet som har införts. Enligt henne är det inte många andra som har provisionssystem, förutom lönen som är den främsta belöningen. Hon berättar vidare att Oktogonen som fanns innan tycker hon är ett bra incitament till att få folk att jobba och göra ett bra jobb, stanna kvar i banken och vara lojala. Nu känner hon mer att hon inte vet vad hon kommer få i belöning i frånvaro av Oktogonen.

Cecilia berättar vidare att hon en gång i tiden jobbat på provision, vilket hade kunnat motivera en ännu mer att sälja en viss typ av sak. Men bankbranschen är inte så passande för provisionsbaserad belöning eftersom det kan leda en lite snett, förklarar hon. Hon tycker att det alltid är lite roligare om man känner att man får en belöning för det man gör, men det är nog inte att rekommendera för denna bransch tillägger hon.

Vid frågan om hon skulle förändra något med det nuvarande belöningsystemet för Handelsbanken svarar hon att hon skulle tagit tillbaka den gamla Oktogonen. Detta eftersom man får lite mer avsättning, till pensionen som det var förr i tiden, säger hon. Hon vet däremot inte hur hon ska gå till väga om hon har en bra idé.

4.1.4 Arbetstagare Daniella

Daniella är 51 år och har arbetat på olika kontor och ska nu få motta sin första guldklocka efter 25 år i banken. Det första hon kommer att tänka på när det gäller Handelsbankens belöningsystem är framför allt Oktogonen, men även förmåner som friskvårdsbidrag anser hon vara en del av belöningsystemet. Hon berättar vidare att hon börjar närma sig pensionsåldern och tycker att Oktogonen är ett bra belöningsystem, men hade inte samma tanke när hon började i banken. Då kändes utbetalningen av pensionsstiftelsen långt bort i tiden. Det som hon ser som en fördel med systemet är pensionssparandet som skett utan att hon själv behövt lägga undan pengar och även att avsättningarna varit större än vad hon eventuellt själv hade haft möjlighet att spara. Samtidigt som hon förklarar att ändringen av Oktogonen, de senaste åren, har gjort att förutsättningarna för stora avsättningar har förändrats.

4.1.5 Arbetstagare Erik

Erik är 57 år och har jobbat inom olika delar av Handelsbanken i 19 år. När vi pratar om belöningar så nämner han många förmåner som han har via Handelsbanken, som

lunchersättning, glasögon och bra räntevillkor. Han nämner även friskvårdsbidrag och låga avgifter vid utövandet av idrott som en förmån. Den belöning som han är mest nöjd med i belöningssystemet är räntevillkoren på lånen, vilket han förklarar när frågan om vilka belöningar som tillfredsställer hans behov mest. Han motiverar det med att det är den som han personligen tjänar mest på rent monetärt.

När vi frågar Erik om hans inställning till individbaserade eller gruppbaserade belöningssystem så svarar han: ”Gruppen tillsammans. Jag tror faktiskt det är svårt med belöningssystembonusar på individnivå.” Det motiverar han med att han tror att kunderna får den bästa servicen om han personligen inte har något som triggar honom att sälja en viss produkt eller utföra sitt arbete på ett visst sätt och tror hellre på ”lagbonusar”. Erik får då frågan om de har några speciella sådana på hans kontor. Han beskriver att som kontor när de har nått olika mål kanske går ut och äter middag eller liknande. Han anser att sådana små-gester gör att man drar ”laget” åt samma håll.

4.2 Vad arbetsgivaren tror arbetstagarna motiveras av

Annika får frågan om hon anser att bankens olika belöningar uppskattas av de anställda, där hennes första svar är: ”Jag tror att man uppskattar allra mest möjligheten att ha ett intressant jobb och att göra karriär.” Hon tror och hoppas att de icke-monetära belöningarna såsom karriärmöjligheter, en trivsamt arbetsplats och utvecklande arbetsuppgifter är viktigare än de monetära belöningarna såsom pensionsstiftelsen eller lön för de anställda. Hon får en följdfråga om belöningarna går i linje med det belöningssystemet Handelsbanken har. Hon lyfter fram att problemet med de kollektiva avsättningarna är att ett kontor kan göra bra resultat men inte banken som helhet, då avsätts inget till pensionsstiftelsen. Vilket öppnar för att idén om individuell belöning, antingen på kontornivå eller individnivå, skulle kunna vara ett bättre alternativ och är något hon lyfter som ett förbättringsområde. Hon beskriver att det kan finnas vissa enheter i banken som presterar riktigt bra medan andra inte gör det och då får ingen någon belöning, vilket kan göra att de kontor som presterar bra inte fortsätter att motiveras till detta.

4.3 Vad arbetstagarna motiveras av

I detta avsnitt presenteras de olika arbetstagarnas motivation.

4.3.1 Arbetstagare Bertil

Bertil säger att det är den icke-monetära belöningen i form av frihet och ansvar som är den mest motiverande belöningen på arbetsplatsen. Vidare uppger han att det generellt är kollegor och

trivsel som motiverar honom mest att gå till jobbet. Han framför att det inte är själva arbetsuppgifterna i sig som är hans främsta motivationsfaktor till att komma till jobbet och utföra ett bra arbete, utan snarare att få träffa kollegorna och få det sociala utbytet.

4.3.2 Arbetstagare Cecilia

Cecilia förklarar att det som motiverar henne mest är känslan av att göra ett bra jobb och att man framför allt har en bra chef, vilket hon har och tycker väldigt mycket om. Kollegor som stöttar varandra och hjälper till är en av hennes stora belöningar säger hon, det är detta som motiverar henne att gå till jobbet. Naturligtvis är en bra lön som speglar jobbet man gör också viktigt menar hon. För henne är kollegor, chefen och lönen det som motiverar henne mest. Sedan tillägger hon även att roliga arbetsuppgifter och ett självständigt arbete där frihet under ansvar råder är även viktigt för att motiveras.

4.3.3 Arbetstagare Daniella

När Daniella får frågan om vad som motiverar henne mest förklarar hon att det viktigaste är att få möjligheten att utvecklas hela tiden. Hon beskriver att hon på sin arbetsplats fortfarande, efter 25 år, lär sig nya saker varje dag. Hon fortsätter att beskriva att hon trivs väldigt bra på arbetsplatsen och med ledningen vilket även det är något som motiverar henne.

”Lönen är det mest motiverande, det är där man känner att man får lön för den mödan man har lagt ner, att man gör bra affärer det ska visa sig i lönekuvertet...” svarar Daniella när vi frågar vilken belöning som hon tillfredsställs mest utav. Hon förklarar att man kan ha hur trevligt som helst på jobbet men om man bara står och trampar i sin utveckling, både kunskapsmässigt och lönemässigt så känner hon ingen motivation. Något hon även vill understryka är att hon vill ha möjlighet att öka i lön beroende på prestation. Utifrån det så fick hon en följdfråga om hon själv motiveras mest av individbaserade belöningar. Hon beskriver att om kontoret över lag gör bra resultat så ska alla premieras men att hon även tycker att individer som presterat förtjänar individuell uppskattning genom exempelvis löneförhöjning.

4.3.4 Arbetstagare Erik

För Erik är arbetsklimatet det som motiverar honom mest att gå till jobbet. Han berättar även att de bra räntevillkoren som arbetet på banken medför är något som motiverar honom att jobba kvar. Han nämner också att ha nöjda kunder är något som gör hans jobb väldigt roligt och

motiverar honom till att alltid göra ett bra jobb. Men han understryker ändå att trivas på arbetsplatsen är grunden för vart han arbetar, så länge han trivs så tror han inte att vilken bransch han arbetar i spelar stor roll.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras den presenterade data ovan med koppling till teorierna.

5.1 Belöningsystemets utformning

Efter att ha studerat Handelsbankens belöningsystem blir det tydligt att det är skapat för att motivera de anställda till att vara lojala och arbeta länge inom organisationen. Utifrån intervjuerna har det framkommit att pensionsstiftelsen är det mest renodlade belöningsystemet som Handelsbanken har och det som de anställda främst tänker på. De anställda förklarar att pensionsstiftelsen Oktogonen ger avsättningar till alla anställda varje år om banken är lönsammare än andra storbanker. För att motta dessa årliga avsättningar så är det en fördel att jobba kvar länge och för att det ska bli en stor summa att plocka ut vid 55 års ålder så behöver man ha jobbat inom organisationen i många år. Det går att se detta som Handelsbankens sätt att ha ett, som Hartmann et al. (2021) nämner, incitamentskontrakt mellan organisationen och den anställda. Organisationens i detta fall, enligt agentteorin, agerar principalen och den anställda agerar agenten. Oktogonen blir en tydlig symbol, i Handelsbankens fall, för anställdas egenintresse att arbeta för något utöver sin lön. Samtidigt som det tillgodoser organisationens intresse att ha lojal personal under flera år. Incitamentskontraktet sammanför därmed de båda parternas intressen till något som gynnar dem båda. För att åter koppla den befintliga empirin till Handelsbankens vilja att ha kvar sin personal under en längre period blir det som Annika uttrycker om befördringsmöjligheter viktigt. Genom att erbjuda dessa befördringsmöjligheter som Annika tar upp så går det att förstå att strävan efter att behålla lojal personal inom organisationen är syftet samt vikten man lägger på belöningsystemet inom Handelsbanken.

Utöver det mest förekommande svaret, Oktogonen, nämns även flera delar där varje individ nämner några som de anser vara en del av belöningsystemet. De nämner bland annat förmåner som räntevillkor, glasögon och friskvårdsbidrag. Dessa belöningar kan man efter det som Merchant och Van der Stede (2012) skriver, definiera som monetära belöningar. Det finns även icke-monetära belöningar som de anställda lyfter. Nilsson och Olve (2013) beskriver att dessa typer av belöningar har betydande värde för de anställda under en längre period. Författarna nämner att de icke-monetära belöningarna därmed kan ha en långsiktig positiv effekt för organisationen. De anställda i sina intervjuer nämner flexibilitet både inom hur arbetsuppgifter sköts men även arbetstider som en viktig del av belöningsystem. Även trivsel på arbetsplatsen i form av relationer till sina kollegor och chefer är något som de värderar högt. Då de anställda

har arbetat inom banken under långa perioder går det att förstå att de icke-monetära belöningarna kan ha spelat en avgörande roll. Det gör syftet med Handelsbankens belöningssystem att ha en långsiktig relation med de anställda ännu tydligare. Det styrker även som Nilsson och Olve (2013) förklarar att icke-monetära belöningar kan påverka organisationen positivt på lång sikt. Handelsbanken har lyckats få med delar som stimulerar både den inre och yttre motivationen som Hartmann et al. (2021) beskriver inom SDT. De anställda som har intervjuats har nämnt minst en monetär och en icke-monetär belöning som de tar del av inom Handelsbankens belöningssystem. Precis det som Hartmann et al. (2021) förklarar är viktigt för arbets kvaliteten på arbetsplatsen och för att fånga upp många individers intressen och stimulera olika individers motivation.

För att få en klar bild av belöningssystemet kan man inom teorin kring belöningssystem läsa om Merchant och Van der Stede (2012) redogörelse för tre olika syften med belöningar. Handelsbanken uppfyller det första syftet genom Oktogonen där bankens mål att vara den lönsammaste banken i Norden kombineras med att de anställda mottar en individuell pensionsavsättning. Det andra syftet gällande något som ger de anställda ett incitament till att prestera kan kopplas ihop med de olika, monetära och icke-monetära, belöningarna som individerna förklarar att de tar del av och är nöjda med. Därmed blir även det tredje syftet uppfyllt som bland annat beskriver att behålla arbetskraften, vilket är tydligt att det är något Handelsbanken lyckas med då intervjupersonerna varit anställda mellan 15–20 år. De två första syftena visar att det finns olika belöningar som bidrar till syftet med hela belöningssystemet som är densamma som det tredje syftet.

5.2 Vad arbetsgivaren tror att arbetstagarna motiveras av

Annika uttrycker att hon tror att de icke-monetära belöningarna, så som att ha intressanta arbetsuppgifter och att det finns karriärmöjligheter, är det som motiverar de anställda mest. Hon förklarar också att ha en trivsamt arbetsplats är något som hon tror är av stor vikt för de anställda. Enligt Nilsson och Olve (2013), så som de beskriver Maslows behovshierarki, är det främst de tre översta stegen som går att koppla till det som Annika beskriver. Annika lyfter inte de monetära belöningarna så som Oktogonen och lön på samma sätt som hon lyfter de icke-monetära. Det kan vara så att hon redan vet eller ser att många har de två första stegen uppfyllda i form av fysiska behov och behov av trygghet. Med tanke på att de har arbetat tillsammans länge och kan veta hur deras livssituation ser ut. Det är även något som är viktigt inom Maslows

behovshierarki, som Nilsson och Olve (2013) nämner att hela den anställdes livssituation bör finnas i åtanke. I detta fall framför allt för en chef eller en organisation som ska utforma ett belöningssystem.

De tre översta stegen; sociala behov, självrespekt och självförverkligande går alla tre att koppla till de icke monetära belöningar som tillfredsställer de anställdas inre motivationen. Det är även något som Hartmann et al. (2021) lyfter, i sin redogörelse för Self-determination theory, att den inre motivationen som tillfredsställs genom icke-monetära belöningar är av stor vikt vid den totala motivationen. Det är något som Annika lyfter och hoppas är något som de anställda känner att det är något de får på sin arbetsplats.

5.3 Vad arbetstagarna motiveras av

Genom att studera intervjupersonerna så blir det tydligt att många motiveras av de icke-monetära belöningarna så som att det är hög trivsel på arbetsplatsen och att det finns utvecklingsmöjligheter. Detta kan kopplas till det som Hartmann et al. (2021) tar upp i samband med SDT. Att det på arbetsplatser där komplexa uppgifter som kräver engagemang förekommer, vilket det kan tänkas göra i bankbranschen, är viktigt med inre motivation. Detta eftersom det leder till mer flexibelt arbete och vilja att tänka utanför boxen för kundernas bästa. Att bankanställda motiveras mycket av inre motivation stöds alltså av SDT. En annan tänkbar förklaring till att bankanställda motiveras av inre motivation och icke-monetära belöningar kan enligt Eriksson-Zetterquist et al., (2015) förklaras med hjälp av Maslows behovshierarki. Man kan tänka sig att många bankanställda har de mest basala stegen i behovshierarkin redan uppfyllda. De har mat, vatten och bostad samt säkerhet och trygghet vilket gör att fokus läggs mer på de övre stegen, självrespekt och självförverkligande, vilka är inre motivationsfaktorer som uppfylls med hjälp av icke-monetära belöningar.

En av individerna, Bertil, uppger att det som motiverar honom mest att gå till jobbet och göra bra ifrån sig är att när han kommer dit så får han träffa kollegorna och får ett socialt umgänge. Utifrån Maslows behovshierarki skulle det kunna förklaras genom att individen inte har ett rikt socialt liv utanför arbetet. Teorin säger att de individer som inte har ett rikt socialt liv vid sidan om arbetet motiveras av det sociala umgänget som arbetet medför, det kan för dessa individer ses som en belöning att få tillhöra en grupp och få ett socialt utbyte. Eftersom dessa individers sociala behov inte är uppfyllt så är det detta steg i behovshierarkin som är mest motiverande

innan fokus kan läggas på de två övre stegen, självrespekt och självförverkligande. För Bertil är det alltså inte så viktigt att utveckla och förbättra sin person som är det sista steget i behovshierarkin eftersom stegen under ännu inte är uppfyllda. En annan individ, Cecilia, uppger liknande att hennes starkaste motivation till att gå till arbetet är de icke-monetära belöningarna så som att ha stöttande kollegor och motiverande arbetsuppgifter. Men hon tillägger även att en lön som speglar den tid och energi som hon lägger ner är viktigt. Detta kan kopplas till det Hartmann et al. (2021) framför i SDT, om ekonomiska belöningar helt uteblir finns det risk för att anställda känner sig orättvist behandlade eller ”dåliga” som i sin tur kan tränga bort den inre motivationen. Det kan därför vara viktigt att lönen är tillfredsställande för att den inre motivationen, så som självförverkligande, som tillfredsställs med icke-monetära belöningar ska ses som motiverande.

Daniella framför i stället att möjligheten att utvecklas på arbetet är en icke-monetär belöning som hon tycker är viktig. Att utvecklas i sin yrkesroll eller som person kan ses som det sista steget i Maslows behovshierarki, självförverkligande. Enligt Maslows behovshierarki indikerar detta på att individen, till skillnad från Bertil och Cecilia, redan har ett rikt socialt liv vid sidan om arbetet och att hennes fokus därför flyttas högre upp i hierarkin till de mer komplexa behoven så som utveckling och att ständigt förbättra sin person. Daniella frångår dock till viss del de icke-monetära belöningarnas motiveringsstyrka och menar i stället att monetära belöningar är det som motiverar mest. Daniella påpekar att lönen är det som motiverar mest och att belöningar ska ske på individnivå. Detta kan förklaras med agentteorin som säger att individer har ett stort egenintresse kopplat till belöningar och att man jobbar för att maximera sin finansiella vinst. Daniella frångår dock inte de icke-monetära belöningarnas styrka helt utan menar snarare att det krävs en monetär drivkraft för att de icke-monetära belöningarna, så som trivsel och utveckling ska upplevas motiverande. Det krävs alltså något mer för denna individ än att bara få känna en form av inre belöning för sitt arbete, det måste också tillföras en yttre belöning för att individen ska känna sig motiverad. Det Daniella framför stärks av agentteorin som menar att en individ aldrig kommer att jobba för organisationens bästa intresse om detta inte är förenligt med individens bästa intresse, som agentteorin menar är att maximera sin finansiella vinst. Erik menar till skillnad från Daniella att det i stället är de kollektiva belöningarna som är mest motiverande och att jobba med teamkänsla. Nilsson och Olve (2013) förklarar att motivationen höjs när hela gruppen samlas och jobbar för ett gemensamt mål vilket kan förklara varför Erik känner att kollektiva belöningar ökar hans motivation.

5.4 Individanpassning i det generella systemet

Med empirin i åtanke kan man säga att Handelsbanken inte är helt individanpassade i sitt belöningsystem eftersom det fortfarande finns individer som inte är helt nöjda. Men man kan fortfarande påstå att de är på god väg, detta eftersom de erbjuder en stor bredd av olika belöningar både monetära och icke-monetära för att nå både individer som drivs av inre motivation och de som drivs av yttre. Utifrån svaren från intervjupersonerna förstår man att de som drivs av inre motivation är mer nöjda med det befintliga belöningsystemet än de som drivs av yttre motivation. Varför man kan anta att det är denna del som Handelsbanken behöver jobba mer med för att kunna säga att de har ett belöningsystem som alla individer på något sätt motiveras av.

Frågan är om det överhuvudtaget är möjligt att bygga ett belöningsystem som passar alla individer i en organisation. Det kan vara svårt att anpassa belöningsystemet efter varje individ i hela organisationen på en så stor arbetsplats som Handelsbanken. Att belöningsystemet måste vara generellt och lika för alla är också givet för att det inte ska upplevas som orättvist. Det som måste göras är då att bygga en individanpassning i ett generellt belöningsystem. Det finns en viss möjlighet att anpassa ett generellt belöningsystem så att det tillfredsställer flera olika individer. Ett alternativ för att tillfredsställa både de individer som uppskattar individuella belöningsystem samt de som motiveras mer av kollektiva belöningsystem är att införa en kombination av de båda. Detta stöds även av Merchant och Van der Stede (2012) samt Nilsson och Olve (2013) som säger att bäst effekt på motivationen uppnås om de olika belöningsystemen kombineras. Detta beskriver de kan uppnås genom att gruppen enbart blir belönade om målet uppnåtts på gruppnivå men att varje individ sedan kan bli belönade för bästa prestation.

Ett annat sätt för att nå fler typer av individer med belöningsystemet är att erbjuda ett brett belöningsystem med både icke-monetära och monetära belöningar. Detta går att se inom Handelsbanken som erbjuder både monetära och icke-monetära belöningar enligt de anställda. Enligt Hartmann et al. (2021) sätter SDT de olika motivationsfaktorerna i relation till varandra för att se hur de påverkar varandra och om den ena kan ha en betydande effekt på den andra som resulterar i en påverkan på den totala motivationen. Det positiva med detta är att genom att kombinera de båda belöningsformerna kan man nå både de individer som motiveras av inre motivation samt de som motiveras mer av yttre motivation. Inom de monetära delarna av Handelsbankens belöningsystem finns det belöningar som motiverar de anställda. Dock inom

en stor del av deras belöningsystem, Oktogonen, finns en del missnöje där man kan anta att det är en del som skulle kunna utvecklas. Samtidigt som de icke monetära delarna är något som de anställda motiveras av, är nöjda med och något som verkar fungera bra. Utifrån detta kan det vara aktuellt att utveckla de monetära delarna för att uppnå individanpassning i större utsträckning.

Däremot kan det enligt SDT även slå negativt på de individer som motiveras av inre motivation att tillföra monetära belöningar. Hartmann et al. (2021) beskriver att det blir en negativ effekt på den inre motivationen vid tillförandet av ekonomisk ersättning. Detta eftersom det finns risk att pengarna ses som en muta eller manipulering. Som tidigare nämnts så är den inre motivationen viktig i bankbranschen på grund av det komplexa arbete som genomförs och det bör därför vara av högsta vikt att i denna bank bevara den inre motivationen hos de anställda i högsta möjliga mån. Det kan därför vara problematiskt att i för hög utsträckning införa monetära belöningsformer. Problemet med individanpassning blir alltså att det är svårt att nå de individer som skulle bli mer motiverande av monetära belöningar, utan att sänka motivationen hos de individer som drivs av inre motivation. Att helt utesluta monetära belöningar är inte heller ett alternativ om ett belöningsystem som ska passa alla i organisationen vill uppnås. Dessutom, som tidigare nämnts, belyser Hartmann et al. (2021) att när de monetära belöningarna helt uteblir så kan detta tränga bort den inre motivationen. Det kritiska är alltså tillförandet och borttagandet av monetära belöningar.

Sammanfattningsvis är utformningen av en individanpassning i ett generellt belöningsystem inte en lätt uppgift. Detta då det krävs ett brett utbud av monetära och icke-monetära belöningar, vilka kan verka motstridigt på motivationen. Med detta i åtanke går det dock inte heller att säga att det skulle vara helt omöjligt. Det som krävs är en försiktighet vad gäller de monetära belöningarna, detta så att de inte verkar negativt på den inre motivationen hos individerna. Avslutningsvis går det alltså att bygga en individanpassning i ett generellt belöningsystem om man har de verktyg som krävs för att rätt mängd monetära belöningar ska tillsättas. Även en kombination av individuellt och kollektivt belöningsystem kan stärka belöningsystemets individanpassning.

6. Slutsatser och Diskussion

I följande avsnitt framförs slutsatser och diskussion.

6.1 Slutsatser

Efter att ha studerat Handelsbankens belöningsystem blir det tydligt att det är skapat för att motivera de anställda till att vara lojala och arbeta länge inom organisationen. Både genom monetära och icke-monetära belöningar.

Det Hartmann et al. (2021) förklarar inom agentteorin kring incitamentskontrakt stämmer bra överens med den bilden undersökningen har av främst de monetära belöningarna i Handelsbankens belöningsystem. Incitamentskontraktet, Oktogonen, sammanför de båda parternas intressen till något som gynnar dem båda. Där anställdas egenintresse att arbeta för något utöver sin lön uppfylls, samtidigt som det tillgodoser organisationens intresse att ha lojal personal under flera år. De icke-monetära belöningarna som de anställda mottar syftar främst till att ha en trivsamt arbetsplats där flexibilitet är en stor del av arbetssättet. För intervjupersonerna kan de icke-monetära belöningarna ha spelat en avgörande roll till att de har stannat inom organisationen så pass länge.

De tre olika syftena med belöningsystem som Merchant och Van der Stede (2012) redogör för uppfylls i Handelsbankens belöningsystem. Där de två första syftena stämmer in på de olika belöningar och som sedan mynnar ut i det tredje syftet och syftet med hela belöningsystemet. Nedan redogörs följande tre syften.

1. Uppnå organisationens mål genom individuella mål
2. Incitament och drivkrafter till att prestera
3. Behålla den arbetskraft som organisationen besitter

För kontorschefen är de icke-monetära belöningar det som hon anser att de anställda främst motiveras av. I och med det syfte som studien anser att Handelsbankens belöningsystem har så blir de icke-monetära belöningarna, så som Nilsson och Olve (2013) beskriver, av värde för de anställda under en längre period. Detta ser undersökningen som en anledning till att kontorschefen lyfter dessa eftersom de är av stor vikt för organisationens belöningsystem. Efter intervjuer med de anställda så dras slutsatsen att det främst är de icke-monetära

belöningarna och den inre motivationen som motiverar de anställda. Samtidigt som de monetära belöningarna anses vara en bonus. Utifrån det som tas upp av Hartmann et al. (2021) inom SDT och av Nilsson och Olve (2013) inom Maslows behovshierarki, så pekar båda teorierna mot vikten av inre motivation för just bankanställda. Enligt de anställda själva så tillfredsställs den inre motivation genom de icke-monetära belöningar som Handelsbanken erbjuder.

De anställda som har intervjuats är alla nöjda med vissa delar och föreslår förändringar i andra delar, men anser sig fortfarande vara motiverade till arbetet. Med det sagt dras slutsatsen att det till viss del finns en individanpassning i Handelsbankens generella belöningsystem. Det är ett brett belöningsystem med både monetära och icke-monetära belöningar där en kombination av dessa tillfredsställer den totala motivationen för de anställda. Utifrån detta så dras slutsatsen att ett generellt system går att individanpassa om det är tillräckligt brett. Genom att kombinera monetära och icke-monetära belöningar i rätt mängd kan det tillfredsställa både de individer som motiveras av inre motivation samt de som motiveras mer av yttre motivation.

6.2 Diskussion

Branch (2011) redogör i sin studie att det är viktigt att i belöningsystemen erbjuda förmåner som är viktiga för de anställda. De tar då upp exempel som att erbjuda flexibla arbetsscheman som passar de anställda på ett individuellt plan. Denna studie, liknande Branch (2011), visar att det finns individer som värdesätter flexibla arbetsscheman högt och att det är något som bibehåller deras lojalitet till organisationen. Liknande visar resultaten i undersökningen på Handelsbanken att det är de icke-monetära belöningarna som värdesätts högst, så som relationer och en känsla av att arbetet är meningsfullt, vilket även Fransson och Saravani (2009) redogör för i sin studie. Gungör (2011) påvisar att monetära belöningar har positiv effekt på de anställdas prestation. Studien på Handelsbanken har inte mätt prestation utan motivation, som är tätt sammankopplat med prestation. Resultaten visar att motivationen hos vissa individer höjs av monetära belöningar men att det generellt inte är den viktigaste komponenten i motivationen hos en bankanställd. Denna undersökning belyser snarare vikten av de icke-monetära belöningarna och den inre motivationen hos en bankanställd. Som ett tillägg till den tidigare forskningen på området visar denna studie att de monetära belöningarna bör finnas med i belöningsystemet men användas med försiktighet för att inte slå ut den inre motivationen som är av vikt för de bankanställda.

Studiens syfte var att få en bild av Handelsbankens belöningsystem, hur de anställda på ett kontor motiveras samt chefernas uppfattning kring de anställdas motivation. För att sedan analysera om det är möjligt att individanpassa ett generellt belöningsystem. Resultaten uppfyllde syftet av att få en bild av Handelsbankens belöningsystem. Bilden av ett belöningsystem kan variera från individ till individ beroende på vad individen själv uppfattar vara en belöning eller inte, vilket kan göra det svårt att få en helt klar bild av exakt alla belöningar i ett belöningsystem. Efter intervjuerna har studien fått den bild av Handelsbankens belöningsystem som var möjlig inom studiens omfattning. Syftet att få en bild av de anställdas motivation och hur cheferna ser på de anställdas motivation är därför uppfyllt. Även här får man ha studiens omfattning i åtanke och därav dess begränsning. En större bild hade kunnat uppnås vid en bredare studie. Vidare skulle det analyseras om det går att individanpassa i ett generellt belöningsystem. Resultaten i studien var inte lika tydliga på denna punkt utan detta var något som fick analyseras fram genom applicering av teorier och svar kring de anställdas motivationskällor.

Studiens materialinsamlingsmetod var kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Den valda metoden kan ha påverkat resultaten i den grad att de blir subjektiva och inte generellt applicerbara på en hel organisation eller bransch. Det går inte att påstå att resultatet av vad fyra individer tycker på ett kontor kan appliceras på hela organisationen eller branschen. Studiens syfte är inte att resultatet ska vara generellt applicerbart, utan snarare att lyfta fram olika individer och studera om det går att motivera alla dessa individer i samma belöningsystem. Att studien inte är generellt applicerbar ses därför inte som ett problem. Det positiva med att genomföra kvalitativa intervjuer är möjligheten att få en djup förståelse för enskilda individer, vilket var tanken med studien. Medvetenhet finns kring att intervjuerna är något korta, vilket skulle kunna vara en felkälla i studien. Ett alternativ hade kunnat vara att fylla på intervjuguiden med fler frågor för att få en längre diskussion med deltagarna. Samtidigt som de frågor som inkluderats har givit fylliga svar som bidragit väl till analysen som i sin tur gett svar på studiens frågeställningar.

6.3 Förslag på fortsatt forskning

Studien har undersökt individanpassningen i det generella belöningsystemet inom Handelsbanken. Genom att intervjua fler deltagare hade en intressant uppdelning av individerna kunnat genomföras. Med tre olika grupper där ålder, anställningsperiod och livssituation hade

beaktats hade undersökningen kunnat få en intressant syn på hur Handelsbankens belöningsystem påverkar vardera grupp. Grupperna hade då representerat en viss åldersklass där deltagarna har en liknande livssituation inom varje grupp. Detta för att få en så rättvis bild som möjligt med liknande förutsättningar i livet för varje individ. Med en yngre åldersklass, medelåldersklass och en äldre åldersklass hade det varit intressant att se hur varje åldersgrupp motiveras av och påverkas av Handelsbankens belöningsystem. Detta är då endast möjligt ifall respektive grupp är välrepresenterad med flera antal deltagare för att kunna dra tillförlitliga slutsatser. En ytterligare synvinkel hade varit att analysera ledningens synsätt på Handelsbankens belöningsystem i syfte att undersöka och jämföra deras uppfattning gentemot arbetstagarnas syn.

Referenslista

- Berl, R.L, Williamsson N.C. & Powell, T. (1984). Industrial salesforce motivation: A critique and test of Maslow's Hierarchy of need. *Journal of personal selling & sales management*. 4 (1), 33-39. Tillgänglig:
<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6290724&site=eds-live&scope=site>
[Hämtad: 1 dec. 2021]
- Branch, D. (2011). Employee motivation, recognition, rewards and retention: Kicking it up notch. *CPA Practice Management Forum*. 7 (11), 5-7. Tillgänglig:
<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eds&AN=edshol.hein.journals.cpamanf7.103&site=eds-live&scope=site>
[Hämtad: 18 nov. 2021]
- Bratton, J., & Gold, J. (2001). Human resource management: theory and practice: *Psychology Press*.
[Hämtad: 25 nov. 2021]
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3rd ed. Stockholm: Liber AB.
- Dahlberg, J. (2014). Trotjänarna blir miljonärer. *Svenska Dagbladet Näringsliv*. Tillgänglig:
<https://www.svd.se/trotjanarna-bli-miljonarer?fbclid=IwAR0z40hrLFDXna9n4Y5w2o0m19W40NuD9k13URY3F2A0iZCqmEo pvkoAi0k>
[Hämtad: 6 dec. 2021]
- De Dreu, C., Nijstad, B. & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and social psychology review*. 12 (1), 22-49. Tillgänglig:
<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2008-01526-002&site=eds-live&scope=site>
[Hämtad: 10 dec. 2021]
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For Small-scale Research Projects*. 5. uppl., Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Edberg, R. (2021). *Agentteorin*. Ekonomiivartid
Tillgänglig: <https://ekonomiivartid.se/ekonomisk-historia/agentteorin.html>
[Hämtad 2 dec. 2021]
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4th ed. Stockholm: Liber AB.
- Falgueras-Sorauren, I. (2000). Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money? *Business Ethics Quarterly*. 10 (4), 925-944. Tillgänglig:
<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.3857840&site=eds-live&scope=site>
[Hämtad: 25 nov. 2021]

Fransson, T. & Savarani, S. (2009). Vad motiverar en bankanställd? *Göteborgs Universitet*. Tillgänglig:

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/21899/1/gupea_2077_21899_1.pdf

[Hämtad: 15 nov. 2021]

Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 24, 1510-1520. Tillgänglig:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?>

[Hämtad: 15 nov. 2021]

Haider, M., Aamir, A., Abdul Hamid, A-B. & Hashim, M. (2015). A literature analysis on the importance of non-financial rewards for employee's job satisfaction. *Abasyn University of Social Sciences*. 8 (2), 341-354. Tillgänglig:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=111666708&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad: 15 nov. 2021]

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R. & Govindarajan, V. (2021). *Management Control Systems*. Second ed. London: McGraw-Hill Education.

Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R. E. (2017). *Motivation related to Work: A Century of Progress Journal of Applied Psychology*. 102 (3), 338-355.

Ladley, D., Wilkinson, O. & Young, L. (2015). The impact of individual versus group rewards on work group performance and cooperation: A computational social science approach. *Journal of Business Research*. 68 (11), 2412-2425. Tillgänglig:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsep&AN=S0148296315001022&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad: 25 nov. 2021]

Merchant, K.A. & Van der Stede, Wim A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Third ed. England: Pearson Education.

Nationalencyklopedin (2021)a *Ekonomistyrning*. Tillgänglig:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ekonomistyrning>

[Hämtad: 25 nov. 2021]

Nationalencyklopedin (2021)b *Belöning*. Tillgänglig:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/bel%C3%B6ning>

[Hämtad: 25 nov. 2021]

Nationalencyklopedin (2021)c *Hawthorne-effekt*. Tillgänglig:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/hawthorne-effekt>

[Hämtad: 1 dec. 2021]

Nationalencyklopedin (2021)d *Motivation*. Tillgänglig:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>

[Hämtad: 13 dec. 2021]

Nilsson, F. & Olve, N-G. (2013). *Controllerhandboken*, 10th ed. Stockholm: Liber AB.

Rex, M. (2020). *Beskedet: Detta är slutet för Oktogonen*. Dagens Industri. Tillgänglig: <https://www.di.se/nyheter/beskedet-detta-ar-slutet-for-oktogonen/> [Hämtad: 8 dec. 2021]

Steel, P. & MacDonnell, R. (2012). When rewards go wrong: A tale of five motivational misdirects. *Performance Improvement*. 51 (8), 19 – 25. Tillgänglig: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=80126621&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 25 nov. 2021]

Szulawski, M., Kazmierczak, I. & Prusik, M. (2021). Is self-determination good for your effectiveness? *PLoS ONE*. 16 (9), 1–17. Tillgänglig: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=152353187&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 1 dec. 2021]

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Tillgänglig: https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf [Hämtad: 28 dec. 2021]

Yin, R. & Nilsson, B. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. First ed. Malmö: Liber AB.

Zoltan, R. & Vancea, R. (2020). Individual Motivation in Work Team Context – An Empirical Research on Romanian Consulting SMEs. *Ovidius University Press*. XX (1) 819–827. Tillgänglig: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/39.pdf> [Hämtad: 2 dec. 2021]

Bilagor

8.1 Intervjuguide cheferna

1. Vad är din roll och hur länge har du arbetat inom Handelsbanken?

2. Hur är Handelsbankens belöningssystem utformat enligt din mening?

Följdfråga: Vilka monetära och icke-monetära belöningar ger ni?

3. Anser du att bankens olika belöningar uppskattas av de anställda?

Följdfråga: I så fall vad uppskattas mest och av era anställda?

Följdfråga: Går dessa belöningar i linje med ert belöningssystem.

Följdfråga: Hur kan du indikera / bevisa att de anställda uppskattar belöningssystemet?

4. Har du uppmärksammat ifall någon av dina anställda framfört kritik eller förbättringsområden kring belöningssystemet?

Följdfråga: Om ja, hur gammal var denna person och vad kritiserade han/hon?

Följdfråga: Om det har uppmärksamrats, hur tas ett beslut om man faktiskt ska genomföra det? Tas det ett beslut överhuvudtaget?

5. Har du haft någon påverkan på utformningen av Handelsbankens belöningssystem?

Följdfråga: Om ja, hur har du påverkat det? Vem för du diskussion med? Vad tycker du är viktigt? Hur ser processen ut för att få igenom din påverkan?

Följdfråga: Ser du några förbättringsområden som du skulle vilja förbättra för att motivera era anställda ännu mer?

8.2 Intervjuguide anställda

1. Vad heter du? Hur gammal är du? Hur länge har du arbetat inom Handelsbanken?
2. Vad är ditt intryck om det nuvarande belöningsystemet på Handelsbanken?
3. Vilka olika typer av belöningar vet du att Handelsbanken erbjuder?
Följdfråga: Monetära och/eller icke-monetära, hur ser du på dessa?
4. Vad anser du är det som motiverar dig mest? Kan du utveckla varför?
5. Vilken/vilka typer av belöningar som du har på arbetsplatsen tillfredsställer dina behov mest?
Följdfråga: Prestationsbaserad, individbaserad, gruppbaserad, monetära, icke-monetära med mera?
6. Om du hade haft möjligheten att påverka belöningsystemet, vad hade du då förändrat/förbättrat?
Följdfråga: Vet du hur du ska gå tillväga om du har en bra idé?