



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Teambelöning

- En studie om teambaserade belöningsystem och dess inverkan på medarbetares motivation

Kursnamn: EXC500

Vårterminen: 2016

Författare: Johanna Jansson

Författare: Johanna Sandin

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Ahmad Ahmadi

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till de respondenter på Handelsbanken som medverkat i vår studie. Det är med deras hjälp och bidrag som denna studie har kunnat genomföras. Vi vill även tacka vår handledare Eddy Nehls för vägledning under arbetets gång och även opponentgrupper som har sett vår uppsats med nya ögon och kommit med kloka råd som hjälpt oss att förbättra vår uppsats.

Högskolan Väst i Trollhättan
24 maj, 2016

Johanna Sandin

Johanna Jansson

Sammanfattning

- Författare:** Johanna Jansson & Johanna Sandin.
- Nivå:** Kandidatexamen i företagsekonomi, inriktning organisation.
- Titel:** Teambelöning: En studie om teambaserade belöningsystem och dess inverkan på medarbetares motivation

Syftet med studien är att undersöka upplägg och användning av ett teambaserat belöningsystem. Studien utgår från frågeställningar om vad medarbetarna i Handelsbanken har för syn på det teambaserade belöningsystemet Oktogonen som banken använder sig av. Genom att studera teambelöning så kommer det att ge kunskap om hur det fungerar samt hur de anställda uppfattar belöningsystemet. Studien har en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna är med fem stycken medarbetare inom Handelsbanken. Vid analysering av det insamlade materialet har vi använt oss av tematisering för att ge läsaren en enkel struktur att följa och för att det tydligt ska framgå vilka huvudteman som studien bygger på. Motivation påverkar medarbetarnas arbetsprestation och Oktogonen är inte en motivationshöjande faktor i och med att utbetalningen sker i slutet av arbetslivet. Oktogonen är därför svår att greppa och påverkar inte arbetsprestationen i någon större utsträckning. Däremot stärker den teamarbetet bland personalen.

Nyckelord: Teamarbete, teambelöning, motivation, Oktogonen, bank

Abstract

Author: Johanna Jansson & Johanna Sandin.

Level: Bachelor Thesis in Business Administration, specializing in organisation.

Title: Team reward: A study of team-based reward system and its influence on employees motivation

This study's purpose is to examine the setup and use of team-based reward systems. The study is based on questions about what employees in Handelsbanken think of their team-based reward system Oktogonen. By examining team rewards knowledge will be given about how it works and what the employees think of it. The study has a qualitative formed method with semi-structured interviews with five employees in Handelsbanken. When analyzing the collected material we have used thematisation to give the reader structure and to clearly mention the main themes of the study. Motivation affects employees' job performance and Oktogonen is not a motivating factor because the payment is made at the end of working life. Therefore Oktogonen is hard to grasp and does not affect work performance in any significant way, however it strengthens the teamwork among the staff.

Keywords: Teamwork, team reward, motivation, Oktogonen, bank

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfråga	3
1.4 Syfte	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Motivation	4
2.2 Belöning	5
2.3 Teamarbete	7
2.4 Teambelöning	8
2.4.1 Komplexitet med teambaserade belöningsystem	9
2.5 Reflektion kring den teoretiska referensramen	10
3. Metod	10
3.1 Metodval	11
3.2 Datainsamling	12
3.2.1 Val av respondenter	12
3.2.2 Intervjuförfarande	13
3.2.3 Utformning av intervjuguide	13
3.3 Forskningsetiska principer	14
3.4 Analysmetoder	14
3.5 Källkritik	15
3.6 Validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning	15
3.6.1 Validitet	15
3.6.2 Reliabilitet	16
4. Oktogonen	17
5. Empiri	18
5.1 Oktogonen	18
5.1.1 Anställdas delaktighet i Oktogonen	19
5.1.2 Oktogonens komplexitet	19
5.2 Motivation	20
5.3 Belöningar	21
5.4 Teambelöning	23
6. Analys	26
6.1 Oktogonen	26
6.1.1 Oktogonens komplexitet	27
6.2 Motivation	28
6.3 Belöningar	30
6.4 Teambelöning	31
6.4.1 Teambelönings komplexitet	32
6.4.2 Teamarbete	33
7. Slutsats	34
7.1 Förslag till fortsatt forskning	34
7.2 Reflektion över studiens genomförande	34
Referenslista	36
Bilagor	39
Bilaga 1 Intervjuguide – Kontorschef	39
Bilaga 2 Intervjuguide – Medarbetare	41

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer bakgrunden till studien om Oktogonen att tas upp följt av en problemdiskussion som ger läsaren en inblick i hur forskningsfrågan har skapats. Sist presenteras studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Ett belöningsystem används vanligtvis för att motivera medarbetarna och få organisationen att på så vis nå sitt uppsatta mål. Syftet med att använda ett belöningsystem är att ledning och medarbetare ska sträva efter samma mål och på så sätt uppnå en målkongruens. Om de däremot inte har samma mål så kan konsekvensen bli att belöningsystemet inte får det utfall som var tänkt från början. Ledningen kan ha ett syfte med belöningsystemet medan medarbetarna ser ett annat, detta kan göra att organisationen blir splittrad och att det blir svårare att uppnå de mål de satt upp.

Allt flera organisationer anser att det är viktigt att använda medarbetarna som ett team för att bli framgångsrika men alla väljer inte att belöna personalen som ett team (Newton McClurg, 2001). En organisation som använder sig av ett teambaserat belöningsystem är Handelsbanken, detta system heter Oktogonen. Kanske är det så att de med hjälp av detta system lyckats med det få organisationer inte klarar av, att få alla inom organisationen att arbeta mot ett och samma mål.

Banksektorn är en relativt homogen bransch, konkurrensen bland bankerna är därför stor då de erbjuder likvärdiga tjänster. De måste därför på något sätt skilja sig från de andra bankerna. Handelsbankens mål är att lönsamheten ska vara högre än genomsnittet jämfört med de andra bankerna som befinner sig på samma marknad. För att nå målet så krävs det enligt Handelsbanken att medarbetarnas prestationsförmåga är högre än genomsnittet för branschen. På grund av detta så anser banken att medarbetarna ska få ta del av vinsten som avsätts i en vinstandelsstiftelse som heter Oktogonen (Handelsbanken, årsredovisning 2014). Jan Wallander, grundaren av Oktogonen ansåg att det var självklart att pengarna skulle delas lika mellan alla anställda på banken, oavsett befattning och arbetsuppgift. Han menade att detta skulle bidra till en samhörighet på företaget. Detta var början till Oktogonens framgångssaga som tog fart 1973 (Wallander, 1998).

Organisationer väljer att lägga en allt större del av sin budget på ersättningar till de anställda i ett försök att attrahera och behålla dem i organisationen (Bushardt, Lambert & Duhon, 2007). Inom Handelsbanken är personalomsättningen låg, under 2014 var deras personalomsättning så låg som 3,2 procent (Handelsbanken, årsredovisning 2014). Detta skulle kunna ha med deras annorlunda belöningsystem Oktogonen att göra. Oktogonen utmärker sig genom att medarbetarna inom Handelsbanken är aktieägare inom företaget och får en del av dess vinst. Denna vinst delas endast ut om företaget har en högre av-

kastning jämfört med de andra verksamma bankerna. Vinsten delas lika mellan medarbetarna oavsett deras befattning och arbetsuppgift. Detta system kan ha en stor del att göra med den låga personalomsättningen då de inte endast arbetar för att få en lön utan också för att företaget ska gå med vinst, en vinst de får ta del av vilket kan vara en stor motivation för dem i deras arbete.

1.2 Problemdiskussion

Det finns mycket forskning kring belöningssystem som har både lyckade och mindre lyckade effekter. Huvudsyftet med ett belöningssystem är att få medarbetarna att sträva mot organisationens uppsatta mål och styra deras beteende så att det gynnar organisationen både på kort och lång sikt. Enligt Cacioppe (1999) så använder organisationer sig ofta av team för att bättre kunna ta vara på medarbetarnas kunskaper. Teambaserade belöningssystem intresserar många organisationers ledare men det är ändå en stor del av dem som inte vågar använda sig av det då de tror att det kan hämma de individuella prestationerna hos medarbetarna.

Belöningssystem i organisationer kan vara en bidragande faktor till att medarbetarnas prestationer ökar men det är också vanligt att det leder till ineffektivitet och missförstånd (Bushman, Lambert & Duhon, 2007). Det kritiska med teambaserade belöningssystem är ifall organisationen ska ge en personlig belöning utöver den teambaserade belöningen när en medarbetare utför ett bra arbete. Detta i sin tur kan öka konkurrensen bland medarbetarna för att de vill ha en högre belöning (Newton McClurg, 2001). Det är viktigt att belöningssystem är kostnadseffektiva och rättvisa, medarbetarna ska ha uppnåeliga och passande mål att sträva mot. Allt för många organisationer sätter opassande mål då deras system inte är tillräckligt för att på ett lyckat sätt mäta och bedöma medarbetarnas prestation (Hearn, 2012).

En undersökning om belöningssystem gjord av Gross (1995) har kommit fram till att de flesta medarbetarna anser att det är en väldigt liten relation mellan deras arbetsprestation och deras belöning. Denna åsikt anses öka och är vanligare bland dem med lägre befattningar än bland dem som har en högre befattning. Många ansåg också att teamarbetet inte fungerade på grund av avsaknaden av teambelöning. Det är därför viktigt att organisationer anpassar sin strategi och sina mål och genomsyras av en kultur som inriktar sig på teamet och dess belöning. Belöningssystemet måste också anpassas allt eftersom organisationens strategi och mål förändras (Gross, 1995, se Cacioppe, 1999 s. 323).

Det är mycket viktigt men också oerhört svårt att belöna medarbetare rättvist utifrån vad de presterat. Om detta inte görs på rätt sätt kan motivationen och produktiviteten sänkas drastiskt bland medarbetarna. Alla vill känna att det de gör i sitt arbete är uppskattat, ändå är detta väldigt svårt för organisationer då de allt för ofta inte belönar sina medarbetare utifrån vad de presterat. Detta kan leda till att organisationen i framtiden kan ha svårt att behålla och få kompetent och kunnig personal.

Problemet vi ser med en splittrad syn på belöningssystem kan vara att medarbetare arbetar mot olika mål vilket i sin tur bidrar till att de inte arbetar som ett team. Handelsbankens

belöningssystem är teambaserat då alla får lika stor del av belöningen oavsett prestation. Dock kan även detta ha sina för- och nackdelar för Handelsbanken då de som är engagerade och ambitiösa i sitt arbete ändå får lika stor del som de som inte presterar fullt lika mycket.

1.3 Forskningsfråga

Fungerar teambelöning motiverande för dess medarbetare?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka upplägg och användning av ett teambaserat belöningssystem. Studien syftar också till att ta reda på om teambelöning verkar motiverande för medarbetare i organisationer. Genom att studera teambelöning kommer det att ge kunskap om hur det fungerar samt om de anställda uppfattar belöningssystemet motiverande i deras arbete.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras det aktuella forskningsläget på området samt teorier som tagits fram av forskare. Både forskningsläget och teorierna belyser motivation, belöning samt teambelöning.

2.1 Motivation

Organisationer har under en längre tid ansträngt sig för att hitta ett sätt att motivera sina medarbetare. Det är vanligt att organisationer väljer att kombinera en lön med, aktier, bonus, olika förmåner, pension och program för hälso- och sjukvård. Docenten Michael C. Sturman kom fram till att det är minst lika viktigt tänka på *hur* medarbetarna betalas som *hur mycket* de får. Han kom också fram till att belöning i form av bonus hade en stor inverkan på medarbetarnas motivation och om bonusen var kopplad till medarbetarnas individuella prestationer skulle effekten bli att deras prestation ökar (Hayashi, 2007). Det går dock att skilja på inre och yttre motivation. Den inre grundar sig i engagemanget och intresset i arbetet och det yttre är mål som personen vill uppnå utanför arbetet. En kombination mellan inre och yttre motivation kan stärka varandra och bidra till ett starkare resultat (Hsieh & Chen, 2011).

En kvantitativ studie av Akhtar med flera (2014) gjord inom banksektorn visade att det fanns en koppling mellan medarbetarnas motivation och finansiell belöning. De banker som hade högre finansiell belöning än de andra hade medarbetare med högre motivation. Studien visade också att arbetets utformning hade en positiv koppling till motivationen. En kvalitativ studie också gjord inom banksektorn av Uzonna (2013) visade att det är viktigt att arbetet har utmaningar och att det finns möjlighet till utveckling för att arbetet ska vara motiverande.

Maslows behovstrappa är en väletablerad teori som handlar om människors behov. Teorin består av en hierarkisk lista med fem olika behov som har sin bas i fysiologiska behov och toppen består av psykologiska behov. De behov som är längst ner i hierarkin måste uppfyllas för att sedan leda till nästa behov i trappan. Det första behovet är fysiologiska behov som innefattar bland annat sömn och mat. Säkerhetsbehov är det andra behovet som är skydd från faror. Det tredje behovet är samhörighet som innebär att människor vill känna att de är en del av en grupp eller att de känner sig älskade. Självkänsla är det fjärde behovet och innebär att personen har ett behov av att må bra och behöver bekräftelse. Det femte behovet som är högst upp i trappan är självförverkligande som innebär att utvecklas som person och nå upp till sin fulla potential. Självförverkligande är ett tillstånd som människan uppnår när de andra behoven är tillfredsställda och kan då ägna sig åt det som är utvecklande som till exempel studier eller välgörenhet (Gambrel & Cianci, 2003).

En studie gjord av Wiley (1997) visade att lönen, uppskattning för utfört arbete och anställningstrygghet är några av de faktorer som används som belöningsystem för att motivera medarbetarna. Om medarbetarna får vara delaktiga i beslut som fattas så är det en faktor som bidrar till större motivation och engagemang i arbetet. För att medarbetarnas

beslut ska bidra till större motivation är det också viktigt att de känner att deras beslut påverkar organisationen positivt.

2.2 Belöning

Det finns många olika former av belöningsystem, några av dessa kan vara belöning i form av pengar, priser, gåvor, utmärkelser och även sociala belöningar (Bass m.fl., 2003; Pearsall m.fl., 2010 se Rousseau & Aube, 2014 s. 647). Beroende på hur belöningsystemet är utformat så kan det ge olika effekter för organisationen. En individuell belöning bidrar till ökad produktivitet, jämfört med ett teambaserat belöningsystem som främjar samarbetet och ökar engagemanget hos medarbetarna för att nå nya mål. Ett belöningsystem som är strategiskt utvecklat kan göra att medarbetarna blir motiverade till att uppnå organisationens mål. Deras individuella prestationer blir konkurrenskraftigare och de kan växa i sin karriär. Att motivera medarbetarna med hjälp av ett belöningsystem kan dock vara komplicerat på grund av att olika personer motiveras av olika saker och de har olika förväntningar (Hsieh & Chen, 2011). Dock är meningen med belöningsystem att det ska verka motiverande så medarbetarna presterar mer och känner sig självsäkra. Det ska också uppmuntra till ständigt lärande och utveckling. Om en organisation investerar i sitt belöningsystem främjas teamets arbetsprestation och uppnåendet av organisationens mål. Belöningen bör vara starkt sammankopplad med medarbetarnas beteende och prestation, detta gör att medarbetarna lättare kan relatera till hur deras arbete påverkar resultatet och målet de ska uppnå (Hall-Ellis, 2014).

2.2.1 Användning av belöning

Belöningsystem används ofta som ett verktyg för att öka effektiviteten i organisationer både för att påverka de enskilda medarbetarna men också för att hela gruppen ska prestera mer. Beroende på hur fördelningen av belöningen är så blir medarbetarna motiverade i olika grad (Kerrin & Nick, 2002). Att använda sig av belöningsystem kan ses som en strategi och för att den ska fungera så krävs det att den påverkar medarbetarnas attityder och beteenden så att den i sin tur hjälper organisationen att nå upp till sin konkurrensstrategi. Denna strategi bör vara unik och utformas efter organisationens affärsstrategi och sammanhang. Belöningsystemet ska alltså utformas så att det stödjer affärsstrategin och gynnar organisationen. Att efterlikna andra organisationers belöningsystem är ingen säker strategi eftersom att de själva måste ta reda på vad som är mest gynnsamt för dem och mest passande för organisationens mål. Porters tre generiska strategier är en teori som används för att organisationer ska uppnå konkurrensfördelar och behandlar bland annat belöningsystem som är framtagna för att skapa konkurrens. Organisationer som använder sina resurser och kompetens, det vill säga medarbetarna kan skapa en konkurrensfördel på marknaden (Hsieh & Chen, 2011).

Det är också viktigt att belöningsystemen är kostnadseffektiva och rättvisa, medarbetarna ska ha uppnåeliga och passande mål att sträva mot. Allt för många organisationer sätter opassande mål då deras system inte är tillräckligt för att på ett lyckat sätt mäta och bedöma medarbetarnas prestation. Det är inte uppskattat bland medarbetare om målen de har att sträva efter inte går att uppnå på egen hand. Systemen som används för att mäta prestation bland personal beskylls ofta för att vara komplicerade, dyra, tidskrävande och

omoderna. Den yngre generationen på arbetsmarknaden vill kunna gå in på datorn och direkt kunna se, hämta och uppdatera deras individuella framsteg på arbetet. Detta gör det också lätt för ledningen att kunna se över och hålla koll på vad varje anställd presterar (Hearn, 2012).

Medarbetarna i organisationer är ett viktigt verktyg för att skapa en konkurrensfördel på marknaden och kan ha en avgörande roll ifall organisationen överlever eller inte. Om organisationen använder sig av ett belöningsystem så kan det vara en fördel vid rekryteringen, en motivation till att medarbetarna stannar kvar i organisationen och därför skapa en långsiktig konkurrensfördel. Ett välfungerande belöningsystem motiverar medarbetarna till att utvecklas och nå nya nivåer. Ett sådant system ska även bidra till att medarbetarna stannar kvar i organisationen och känner sig motiverade i sitt arbete. Ett belöningsystem som är värdefullt kan också leda till att organisationens medarbetare ses som en investering och därför blir en konkurrens på marknaden och är en bidragande faktor till att organisationen blir framgångsrik (Hsieh & Chen, 2011). En viktig faktor att tänka på vid implementering av en monetär belöning är hur viktig den är för att skapa eller bibehålla en framgångsrik organisation som håller i längden (de Waal & Jansen, 2013).

2.2.2 Belönings komplexitet

Lazear och Oyer (2009, se de Waal & Jansen, 2013 s.42) har kollat närmare på de studier som gjorts kring belöningar och för fram att många av dessa studier ansåg att denna typ av motivation kunde vara ett effektivt verktyg för att kunna påverka de anställdas beteende på ett positivt sätt. Dock fick de i sin undersökning också fram att även fast belöningar kunde ha en positiv inverkan på resultatet var det inte alltid så att de var varaktiga i längden (de Waal & Jansen, 2013). När ett belöningsystem har funnits i en organisation under en tid kan det leda till att medarbetarna tappar motivationen till det och anser att det inte är värdefullt. Detta leder då till att de anpassar sig efter belöningsnivå. Eftersom att belöningsystemens funktion kan minska med tiden så kan det behöva justeras för att få samma effekt som det hade från början (Kerrin & Nick, 2002).

Organisationer som använder sig av monetära belöningar som är ojämnt fördelade över personal har i regel högre personalomsättning både bland ledning och medarbetare. En negativ effekt av en ojämnt fördelad belöning kan också vara att de som presterat mindre känner sig orättvist behandlade jämfört med de högpresterande, detta kan därför bidra till att de anstränger sig mindre i sitt arbete (Bloom, 1999 se de Waal & Jansen, 2013 s.42). Det är mycket viktigt men också oerhört svårt att belöna medarbetare rättvist utifrån vad de presterat. Om detta inte görs på rätt sätt kan motivationen och produktiviteten sänkas drastiskt bland medarbetarna. Alla vill känna att det de gör i sitt arbete är uppskattat, ändå är detta väldigt svårt för organisationer då de allt för ofta inte belönar sina medarbetare utifrån vad de presterat. Detta kan leda till att organisationen i framtiden kan ha svårt att behålla och få kompetent och kunnig personal (Hearn, 2012).

2.3 Teamarbete

Det har skett en förändring inom organisationer då ledningen har blivit allt mindre hierarkisk och styrande och istället väljer att involvera medarbetarna och göra dem mer deltagande (Cacioppe, 1999). Allt fler organisationer använder sig alltså av teamarbete för att uppnå framgång i sitt arbete (Johnson, 1993 se Newton McClurg, 2001, s. 73). Organisationer använder sig också ofta av team för att bättre kunna ta vara på medarbetarnas kunskaper (Cacioppe, 1999). En undersökning kom fram till att 70 procent av de undersökta organisationerna använde sig av teamarbete för att öka kundnöjdheten, produktiviteten och kvalitén på produkten och servicen (Gross, 1995 se Cacioppe, 1999). Detta är något som Kirkman och Shapiro också lyfter fram då de menar att användandet av teamarbete ökar produktiviteten, säkerheten, kundnöjdheten och arbetstillfredsställelsen och samtidigt sänker kostnaderna (Kirkman & Shapiro, 1997 se Newton McClurg, 2001 s. 73).

Även fast många organisationer har teamarbete är det få av dem som använder sig av just teambaserade belöningssystem som främjar själva teamarbetet, detta är troligtvis för att de inte är tillräckligt informerade om hur dessa team ska hanteras (Newton McClurg, 2001). Det kan också vara så att en stor del av dem inte vågar använda sig av det då de tror att det kan hämma de individuella prestationerna hos medarbetarna. Dock talar många forskare om teambelöningens positiva effekt. Cacioppe nämner bland annat ett försäkringsbolag som valde att införa ett teambaserat belöningssystem som hade positiva effekter på organisationen då det förbättrade deras service, minskade deras administrativa kostnader och förbättrade medarbetarnas förståelse för arbetet (Cacioppe, 1999).

Johnson och Johnson (1997) betonar fem olika faktorer som kan leda till hög teamprestation och öka medarbetarnas förståelse för teamarbetet. Den första är att teamets medlemmar ska känna att de är sammanlänkade och beroende av varandra i det de gör i sitt arbete för att kunna lyckas. Den andra är att medarbetarna tar personligt ansvar för deras individuella uppgifter. Genom detta kan de tillsammans uppnå de mål de har för att kunna ta del av resultaten som blir därefter. Den tredje är att relationerna mellan medarbetarna ökar teamets produktivitet och prestation, är denna relation bra blir feedbacken till medarbetarna bättre. Den fjärde är att medlemmarna i teamet ska stötta, underlätta och uppmuntra varandra i arbetet och bry sig om varandras välbefinnande för att på så sätt bli framgångsrika. Gör de detta kan det få positiva effekter på teamarbetet. Den femte är att de tar sig tiden att reflektera över teamets arbete vems prestation som gynnade eller missgynnade arbetet och vad de bör fortsätta göra och vad de bör sluta med (se Johnson & Johnson, 1997 i Cacioppe, 1999 s. 323).

Att utveckla ett gemensamt beteende hos en arbetsgrupp kan vara svårt då den enskilda individen och gruppen kan ha skilda intressen och meningar. Detta kan bli extra tydligt när grupperna består av individer som har skilda bakgrunder, intressen och expertiser. Dessa grupper tenderar att inte lära sig av varandra eller ta del av varandras arbeten (se Gratton & Erickson, 2007 i Ladley, Wilkinson & Young, 2015 s. 2412). Chefer kan använda sig av många olika knep för att främja samarbetet i ett team, ett av dem är att

använda sig av teambaserade belöningsystem (se Aimea, Meyer & Humphrey, 2010 i Ladley, Wilkinson & Young, 2015 s. 2412).

En känd studie gjord av Axelrod och Hamilton (1981, se Ladley, Wilkinson & Young, 2015 s. 2414) har studerat sambandet mellan samarbete och prestation. Experimentet går ut på att se hur två personers prestation påverkas av om de väljer att samarbeta eller inte, där belöningen baseras både på deras individuella och gemensamma prestation. Experimentet är till för att se hur individer agerar och beter sig i olika situationer då det uppmuntrar till både samarbete och konkurrens. Om de båda samarbetar gör de lika bra ifrån sig, om en samarbetar och den andra inte gör det får den som inte samarbetar störst utdelning men också sämst resultat i testet. Om ingen av dem samarbetar gör de båda dåligt ifrån sig men ändå bättre än om den ena hade samarbetat och den andra inte hade gjort det. De kom fram till att den bästa strategin vid ett engångstillfälle är att båda arbetar var för sig för att undvika värsta möjliga utfall. När personerna ska arbeta med varandra vid upprepade tillfällen är det bättre att samarbeta som ett team. Wageman (1995, se Ladley, Wilkinson & Young, 2015 s.2412) menar att olika gruppers effektivitet är som högst i arbetsgrupper där arbetsuppgifter och belöning helt och hållet är individuellt anpassade eller tvärtom helt och hållet teambaserade, inte när det är en blandning av dessa. Där de individuella prestationerna och belöningarna är helt oberoende av de andra i gruppen eller där teamets prestation och belöning är beroende av varje medlem.

2.4 Teambelöning

Belöningsystem kan antingen fokusera på individuella prestationer eller teamets prestationer, belönas medarbetarna som ett team får alla lika stor del av belöningen. Genom att ledningen använder sig av belöningsystem kommunicerar de också ut till medarbetarna vad de värderar och anser vara viktigt i arbetet. Medarbetarnas beteende påverkas nämligen till stor del av hur ledningen väljer att utvärdera och belöna dem (Cacioppe, 1999). En vanlig uppfattning är att belöningsystem fungerar som ett styrmedel som kan öka teamets prestation då det består av resurser som teamet uppskattar (Podsakoff et al., 2006 se Rousseau & Aube, 2014 s. 646). Belöningsystem hjälper också enligt Rousseau och Aube (2014) till att forma medarbetarnas beteende och får dem att bli mer hängivna till teamet. Deras hängivenhet baseras också på om de som individer känner att de är värdefulla för teamet. Teambelöning ökar också självförtroendet och osäkerheten hos teamet (Rousseau & Aube, 2014). De medlemmar som inte bara är med i teamet utan också identifierar sig med det agerar också ofta på ett sätt som är fördelaktigt för teamets framgång (Ellemers, De Glider & Haslam, 2004 se Rousseau & Aube, 2014).

Cacioppe (1999) tar upp fyra olika sätt som belöning och erkännande kan användas på ett team för att motivera och uppmuntra teamet. Det första är att det kan fungera som en vägledning för medarbetarna då de blir mer bekanta med deras uppgift och de mål som de har. Det andra är att det ska verka som stöd och klargöra vilka förväntningar medarbetarna har på sig och uppmuntra dem till att stötta varandra och utvecklas till ett unikt utformat team. Det tredje är förstärkning. Belöningen ska uppmärksamma när teamet uppfyller de mål de haft. Det är viktigt att också uppmärksamma när det presterats sämre

och vilka möjliga konsekvenser detta har fått, det är dock viktigt att detta förmedlas på rätt sätt. De som inte presterat tillräckligt ska inte belönas då detta kan få dem som faktiskt presterat bra att inte känna sig uppskattade. Det fjärde är att det är viktigt med beröm och att belöna och uppmärksamma teamet när de har gjort ett bra arbete. Detta visar att organisationer uppskattar både teamet och de resultat de uppnår (Cacioppe, 1999).

Det råder delade meningar mellan forskarna om vilket belöningssystem som är det mest gynnsamma för teamet. Vissa anser att de borde belönas tillsammans som ett team, andra att de borde belönas individuellt. Sen finns det även de som anser att en kombination mellan team- och individanpassat belöningssystem är det bästa. Newton McClurg (2001) kom i sin studie fram till att ett uppskattat teambaserat belöningssystem kopplas ihop med att belöningssystemet ska upplevas som rättvist av medarbetarna. Enligt DeMatteo (1997) kan faktumet om belöningssystemet är rättvist fördelat eller inte vara en avgörande faktor till om systemet fungerar eller inte. Det är vanligt att medarbetarna uppfattar att det är orättvist fördelat och därför anser att teambaserad belöning inte är det rätta. För att medarbetarna ska uppfatta det som rättvist så ska belöningen fördelas baserat på deras individuella prestationer då en undersökning har visat att medarbetare som bidrar till ett effektivt arbete anser att det är orättvist att de som inte presterar lika mycket ska få lika stor del av belöningen. De menar på att belöningen ska baseras på arbetsprestation (DeMatteo m.fl., 1997).

En anledning till att organisationer däremot väljer att belöna personalen som ett team är för att främja deras samarbete. När ledningen uppmärksammar och belönar medarbetarnas gemensamma prestationer och framgångar som ett team kan de skapa fördelaktiga förhållanden för teamet att jobba ihop och öka hela teamets prestation (Bass et al, 2003; Pearsall et al, 2010 se Rousseau & Aube, 2014 s. 647). För att få medarbetarna att arbeta som ett team måste de enligt Cacioppe (1999) också belönas som ett team. Kozlowski och Ilgen (2006, se Ladley, Wilkinson & Young, 2015 s. 2413) menar att ett teambaserat belöningssystem oftast är att föredra framför ett individuellt anpassat belöningssystem. De gånger ett individuellt belöningssystem är att föredra är när individen och gruppen har samma intressen, när det som gynnar individen även gynnar gruppen. Till skillnad från ovanstående argumenterar Kerrin och Nick (2002) för att en kombination mellan individ- och teambaserade belöningssystem är det mest effektiva. De menar att det bidrar till ökad motivation hos personalen och främjar samarbetet, dock menar de på att det skiljer sig mellan olika organisationer. Enligt Gross (1995, se Cacioppe, 1999) ansåg många också att teamarbetet inte fungerade på grund av att teambelöning saknades. Det är därför viktigt att organisationer anpassar sin strategi och sina mål och genomsyras av en kultur som inriktar sig på teamet och dess belöning. Belöningssystemet måste också anpassas allt eftersom organisationens strategi och mål förändras, annars kan det uppstå svårigheter med det teambaserade belöningssystemet.

2.4.1 Komplexitet med teambaserade belöningssystem

Allt flera organisationer anser att det är viktigt att använda medarbetarna som ett team för att bli framgångsrika men alla väljer dock inte att belöna personalen som ett team. Det

kritiska med teambaserade belöningsystem är ifall organisationen ska ge en personlig belöning utöver den teambaserade belöningen när en medarbetare utför ett bra arbete. Detta i sin tur kan öka konkurrensen bland medarbetarna för att de vill ha en högre belöning. Många medarbetare förväntar sig att de ska bli belönade för sina individuella prestationer, dock kan detta öka konkurrensen mellan medarbetarna och få dem att fokusera mer på det som kan gynna dem själva än vad som kan gynna teamet. Det kan alltså vara missgynnande för teamarbetet att utöver teambelöning även använda sig av individuell belöning. Att använda sig av både individuellt och teambaserat belöningsystem kan ses som motsägelsefullt då de tjänar olika syften (Newton McClurg, 2001). Belöningen kan också tilldelas medarbetarna utifrån tre olika faktorer, den första är att alla ska få lika stor del, den andra är att den baseras på individuell prestation och den tredje är att den baseras på grundlönen. Alla har sina för- och nackdelar men den som anses vara mest lättvindig är när alla får lika stor del av belöningen (Bartol & Hagmann, 1992 se Newton McClurg, 2001 s. 74). Ett teambaserat belöningsystem kan dock även ha en negativ effekt på teamets prestation om ojämna och dysfunktionella beteenden belönas (Rousseau & Aube, 2014).

Även fast att det är vanligt att medarbetare har en negativ inställning till teambaserad belöning så är det ändå det belöningsystem som blir allt vanligare i organisationer, detta för att teamet ska bli starkare. En undersökning visar att medarbetarna var mest nöjda när belöningen till dem var baserad på deras individuella prestationer (DeMatteo m.fl., 1997) Svårigheten med att ha ett teambaserat belöningsystem kan vara att det är svårt att motivera medarbetarna eftersom att deras individuella prestationer ska belönas till alla medarbetare i organisationen (Kerrin & Nick 2002).

2.5 Reflektion kring den teoretiska referensramen

Materialet i den teoretiska referensramen har sökts fram i databaser som ProQuest, ABI/Inform och Sage. De sökord som använts för att söka fram det vetenskapliga materialet är team reward, reward system, bank, motivaton, teamwork och collective reward.

Forskningen som presenterats i den teoretiska referensramen har inte haft något visst åldersspann. Det har inte varit något krav på det eftersom belöningsystem har funnits länge och forskning har bedrivits under en lång tid, där av ansågs det relevant att ha med både nyare och äldre forskning. Den teoretiska referensramen består av forskning som är både kvalitativ och kvantitativ, detta eftersom det har bedrivits mycket forskning på de båda sätten. Det ansågs relevant att använda forskning som både är kvalitativ och kvantitativ eftersom att det har gett studien ett bredare söknings- och användningsområde.

3. Metod

I detta kapitel framgår det hur vi gått till väga och genomfört uppsatsen. Här presenteras vilka respondenter som valts, datainsamling och hur intervjuerna har gått till. Tanken

med kapitlet är att underlätta för läsaren hur uppsatsen är uppbyggd samt förstå dess tillförlitlighet.

3.1 Metodval

En studie utgår alltid från ett synsätt i sin analys av insamlad data, hur materialet analyseras styr studiens riktning. Vetenskapen skiljer på olika synsätt, två av dessa är det hermeneutiska och det positivistiska. Dessa synsätt skiljer sig åt då de lägger vikt och fokus på olika delar av en studie. Patel och Davidson (2011) betonar att positivismen utgår från matematiska formler och delar upp problemet i mindre delar för att analysera varje del var för sig. En positivistisk forskare ska vara objektiv och inte låta sig påverkas av egna åsikter, personlighet och förförståelse utan forskningens resultat ska bli detsamma oavsett vem som utför forskningen.

Det andra synsättet är det hermeneutiska, det är också detta synsätt som vi utgår från i studien. Som synsätt är det hermeneutiska tolkande och utgår från att försöka tolka och förstå det insamlade materialet. Hermeneutikern är subjektiv, öppen och syftar till att förstå människan, detta görs med hjälp av social kontext, historia och förförståelse (Bryman & Bell, 2013). Vårt synsätt syftar till att förstå och tolka det material som intervjuerna har gett. För att kunna göra detta har vi i vår tolkning även tagit hänsyn till utomstående faktorer, så som hur respondenterna agerade mot varandra, hur stämningen på kontoret var och hur respondenternas kroppsspråk var under intervjuerna. Vi har också försökt tolka innebörden av det de sagt och ofta kommer det fram mycket mellan raderna av det de säger. Allt detta har sedan analyseras tillsammans som en helhet. Detta är något som Wallén (1996) anser är typiskt för hermeneutiker då de vill sätta in handlingar, samtal och upplevelser i större sammanhang.

Inom den vetenskapliga forskningen så finns det olika tillvägagångssätt när data ska samlas in, två av dessa är kvalitativ och kvantitativ. Den kvantitativa metoden skiljer sig från den kvalitativa då den syftar till att mäta datainsamlingen och få statistiska resultat (Patel & Davidson, 2011). Olsson och Sörensen (2011) påpekar att data som samlas in är i form av siffror och är till för att mätas och jämföras mellan de individer som har varit med i undersökningen. Den kvantitativa studien har vanligtvis en distans mellan sig själv och personerna som deltar genom att till exempel använda sig av enkäter.

Wallén (1996) betonar att datainsamling som sker med en kvalitativ metod är lämplig vid studier som ska undersöka sådant som är subjektivt, som går att se på många olika sätt och som är svårt att tyda. Detta kan då till exempel passa när en persons känslor eller upplevelser om något ska undersökas genom bland annat observationer och intervjuer (Wallén, 1996). En kvalitativ metod i form av intervjuer används i studien. Metoden har valts för att kunna undersöka individers personliga tankar, upplevelser och uppfattningar. Studien kommer till viss del att påverkas av författarnas valda metod, tillvägagångssätt och intervjuernas respondenter. Detta är dock en del av ett kvalitativt arbete då ingen studie är den andra lik på grund av ovanstående faktorer och det är mycket av det som

utmärker en kvalitativ studie. Intervjuer gör det möjligt att ställa öppna frågor och följdfrågor vilket är viktigt för att kunna fånga tankar, upplevelser och uppfattningar. Studiens syfte är smalt avgränsat och därför är intervjuer som går på djupet mest lämpligt för det ger svar som kan tolkas på ett nyanserat sätt vilket innebär att svaren kan ses ur flera perspektiv.

Den vetenskapliga forskningen har tre olika förfaringssätt som är induktion, deduktion och abduktion. Dessa tre skiljer sig åt genom att de utgår från olika perspektiv. Patel och Davidson (2011) påpekar att de skiljer sig åt genom att induktionen följer upptäckandets väg genom att först studera objektet och sen binda den samman med teori. Deduktion är därför motsatsen till det induktiva då den följer bevisandets väg genom att använda redan framtagen teori och sedan dra en slutsats som testas med hjälp av empiri. En blandning av induktion och deduktion kallas för abduktion som utgår från varje enskilt fall för att sedan utforma en hypotes som ska kunna ge en förklaring till just det fallet. Det deduktiva förfaringssättet används i studien och anses relevant eftersom att den kommer att utgå från teori för att sedan se om det stämmer i verkligheten. Genom att se vad tidigare forskning har kommit fram till kommer det att prövas empiriskt med hjälp av intervjuer och där av anses inte induktion och abduktion relevant för studiens syfte.

3.2 Datainsamling

Data har samlats in genom intervjuer med medarbetare som arbetar inom Handelsbanken. Intervjuerna är gjorda med fem stycken respondenter som är mellan trettio och femtio minuter långa. Då syftet med studien var att undersöka hur teambaserade belöningsystem verkar inom organisationer och vad medarbetarna har för uppfattning om dem så är intervjuer mest lämpligt på grund av att det ger möjlighet att undersöka tankar, upplevelser och uppfattningar. Målet med intervjuerna var att få fram fylliga svar och vi ville inte att respondenterna skulle styras av hur frågorna ställdes, därför var frågorna så öppna som möjligt och det fanns också utrymme för att kunna ställa följdfrågor samt att kunna ändra ordningsföljden.

Efter att första intervjun hade gjorts så insåg vi att vissa frågor hade kunnat ställas på ett annat sätt för att få ännu mer öppna och spontana svar. Under första intervjun löste vi detta genom att ställa fler följdfrågor och inför de kommande intervjuerna formulerade vi om vissa frågor. Detta innebar att intervjufrågorna istället utformades på ett sätt som gav studien det underlag det behövde för att kunna besvara syftet. Genom att omformulera frågorna kunde de resterande intervjuerna ge ännu fylligare och utförligare svar så det tydligare framgick hur respondenterna motiverades av teambelöning på sin arbetsplats.

3.2.1 Val av respondenter

Datainsamlingen utgår från intervjuer som gjorts med fem personer som arbetar inom Handelsbanken. Dessa personer har olika arbetsuppgifter, befattningar, ålder och erfarenhet inom organisationen. Vi ville se om deras upplevelser och åsikter skiljde sig åt på grund av ovanstående faktorer. Respondenterna som har medverkat i studien har valts av kontorschefen själv och vi har därför inte kunnat styra över vilka eller hur många vi kunde

intervjua. Intervjuerna har endast gjorts på Handelsbanken eftersom att de har en välkänd teambelöning som är mycket etablerad inom organisationen. Det var därför intressant att studera denna då vi kunde få respondenter som både hade haft den i trettio år och de som endast haft den under en kortare tid. Vi ansåg att detta gav oss ett bredare och mer färgrikt material att sedan arbeta med i analysen. Personerna som har intervjuats arbetar alla inom samma geografiska område då de är på samma kontor, dock har flera av dem arbetat inom Handelsbanken i andra städer och länder vilket också gör att de upplevt Oktogonen på andra ställen än just på Handelsbankens kontor som de arbetar på idag. Respondenterna har också olika befattningar och arbetsuppgifter vilket gett oss en tydligare uppfattning av hur de anställda kan se på Oktogonen utifrån vad de arbetar med och om det skiljer sig åt eller uppfattas på liknande sätt oavsett befattning.

3.2.2 Intervjuförfarande

Samtliga intervjuer har gjorts med intervjupersonerna närvarande för att få en nära kontakt med dem och för att kunna studera deras kroppsspråk och tonläge. Dessa två faktorer kan säga en helt annan sak än vad intervjupersonerna uttrycker verbalt, därför är det viktigt att se till helheten. Syftet med studien var att undersöka hur teambaserade belönings-system verkar, därför var intervjuerna öppna så att det fanns möjlighet för respondenterna att berätta om sina uppfattningar och för att följdfrågor skulle kunna ställas. Intervjuerna har utförts med en person i taget, detta gjordes för att intervjupersonerna skulle vara oberoende av varandra och inte påverkas av andras svar. Intervjupersonerna har inte fått ta del av frågorna innan, detta på grund av att de inte ska kunna diskutera frågorna med andra personer som sedan kan påverka deras svar. Eftersom att intervjuerna utfördes med en person i taget så fanns det möjlighet till att ställa följdfrågor samt att ha olika intervjuguides, dessa skiljer sig något eftersom att både medarbetare och kontorschef har intervjuats.

Samtliga personer godkände inspelning av intervjuerna vilket gjorde det möjligt att ställa frågorna och anteckna observationer som kan ha en påverkan på resultatet. Inspelningen är viktig för att på ett riktigt sätt kunna återge vad som har sagts och förmedla det på ett tydligt vis. Intervjuerna gjordes på medarbetarnas kontor för att de skulle känna sig bekväma i situationen och för att de gjordes på deras arbetstid.

3.2.3 Utformning av intervjuguide

Intervjuguides kan utformas på olika sätt för att passa till olika studier. I denna studie har vi valt att använda semistrukturerade intervjuer som enligt Bryman och Bell (2013) innebär att intervjuguiden innehåller ett antal teman och att alla frågor som står nedskrivna inte behöver ställas beroende på vad intervjupersonen svarar. Denna intervjuform anser vi lämplig för att kunna ställa öppna frågor och få fylliga svar som sedan kan analyseras. Vi vill att personerna som intervjuas ska ha frihet till att utforma sina svar på deras sätt, därför anses en semistrukturerad intervju lämplig. Fejes och Thornberg (2015) påpekar att det är av stor vikt vid semistrukturerade intervjuer att intervjupersonerna har gott om tid för att medverka och att de känner sig trygga i miljön som intervjun genomförs i. När vi bokade tid för intervjuerna så talade vi om hur lång tid som skulle behövas för varje

intervju vilket resulterade i att intervjupersonerna var förberedda och hade avsatt tid för mötet. Denna aspekt ansåg vi viktig så att de inte skulle känna sig stressade över att de behövde fortsätta med sitt arbete och för att det skulle finnas utrymme för att ställa fler frågor.

Genom att intervjuerna har varit semistrukturerade har transkriberingen av intervjuerna kunnat ske på ett tydligt sätt eftersom att de blivit uppdelade efter de teman som intervjuguiden har bestått av. Transkribering innebär att varje ord som sagts under intervjun skrivs ner. Genom de teman som valts så har analysen också fått en tydlig struktur och ordningsföljd som gör det lätt för läsaren att följa.

3.3 Forskningsetiska principer

Samhället består av lagar, regler och riktlinjer som ställer krav som hela tiden ska följas, detta gäller även inom forskningen. Här finns det fyra krav som en forskare bör ta hänsyn till när den samlar in material till forskning, dessa är samtyckeskravet, informationskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Dalen, 2008).

De personer som intervjuats har gett sitt samtycke till att vara med i studien och har frivilligt deltagit och själva avgjort villkoren på hur de vill medverka. De har också blivit informerade om att de när som helst får avbryta sin medverkan och att deras deltagande inte heller kommer påverka deras arbete negativt eller göra att de på något sätt får negativa påföljder. Deltagarna är medvetna om studiens syfte, vilka metoder som använts och att de kommer få ta del av den färdiga studien. De är även medvetna om att denna studie är ett examensarbete på Högskolan Väst och vad syftet med studien och deras medverkan är. De har fått veta vilka som bär huvudansvaret för studien och att de är anonyma och att det endast är vi som vet vem som har sagt vad, det de sagt kommer inte kunna spåras tillbaka till just dem. Även deras personuppgifter behandlas också med största konfidentialitet. Det kommer endast vara denna studie som kommer ta del av det insamlade materialet från intervjupersonerna, deras svar kommer inte förekomma i någon annan studie utan är endast till för att uppfylla syftet i just denna studie.

3.4 Analysmetoder

Studiens data har analyserats med hjälp av tematisering som enligt Dalen (2008) innebär att viktiga teman tas fram för att se vad flera intervjupersoner belyser och för att få ut gemensamma nämnare i deras svar. Med teman syftar vi till ämnen som är ett vanligt förekommande bland intervjupersonerna. De områden som flera intervjupersoner har uttryckt sig om är viktiga att analysera och tolka då det utgör ett viktigt tema. Vid användandet av tematiseringen har vi inte hållit fast vid de förutbestämda teman utan varit anpassningsbara och lagt till eller tagit bort teman utefter vad som ansetts som mest lämpligt till studien.

En tematisk analysmetod har valts för att ge läsaren en enkel struktur att följa och för att det tydligt ska framgå vilka huvudteman som studien bygger på. För att göra tematiseringen tydlig så utgår den teoretiska referensramen, empirin och analysen delvis från

samma rubriker, detta ger en tydlig röd tråd som binder samman de båda delarna på ett enhetligt sätt.

3.5 Källkritik

För att en bedömning av intervjuer och observationer ska kunna göras så kärvs det enligt Patel och Davidson (2011) en kritisk syn till den data som samlats in. Detta kallas för källkritik och innebär att det är viktigt att veta vad syftet var när materialet samlades in och om det fanns några omständigheter som kan ha påverkat processen. I studien är vi källkritiska genom att ha vissa aspekter i åtanke. Intervjupersonerna som har deltagit i studien blev vi tilldelade av kontorschefen och även om vi inte tror att de är strategiskt utvalda så är vi medvetna om att det kan ha varit medvetet utvalda. Om respondenterna skulle vara strategiskt utvalda är vi medvetna om att resultatet inte ger en rättvis bild av medarbetarnas syn på teambelöningen. Anledningen till att de i så fall valts ut skulle kunna vara för att ge en förskönad bild av medarbetarnas åsikter.

Empirin består av intervjuer med fem personer och vi är medvetna om att det inte är många intervjuer men med tanke på vilka frågor som ställdes och hur de ställdes så anser vi att de ger tillräckligt med material för att besvara vårt syfte. Empirin som har samlats har baserats på frågor som skapats efter studiens syfte. Intervjuerna är primärkällorna som består av svar från kontorschef och medarbetare i Handelsbanken. Primärkällorna anses väsentliga dels för att de skapas efter studiens syfte och är utformade för att kunna besvara syftet. De anses också relevanta för att intervjupersonerna får besvara öppna frågor så att de kan berätta deras syn och deras perspektiv på hur de ser på teambelöning. Intervjufrågorna är inte ledande vilket medför att svaren blir neutrala och inte påverkas av hur frågan är utformad. Samtliga intervjuer spelades in och när de var gjorda så analyserades och transkriberades de så att risken för minnesfel skulle minimeras. Transkriberingen av de fem intervjuerna resulterade i tjugoen dataskrivna sidor. Vi är medvetna om att fem intervjuer inte är mycket men eftersom att de har utförts på ett mindre kontor anser vi ändå att de speglar de anställdas åsikter. Åldersfördelningen bland respondenterna var spridd och vi anser därför att materialet är högst användbart på just detta kontor.

3.6 Validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning

3.6.1 Validitet

Validitet är hur studien mäter det som är avsett att mäta. I en kvalitativ studie läggs dock mindre vikt vid detta och mer vikt vid hur studien identifierar och observerar det den ska forska kring (Bryman & Bell, 2013). Vi har i denna studie utgått från teori som samlats in som sedan kopplats samman med den empiri vi fått fram av intervjuerna, de kommer därför behandla samma ämnen och områden och vara förenliga med varandra. Intervjuer gjordes med personlig närvaro med respondenterna, vi pratade med dem ansikte mot ansikte vilket ger mer inlevelse till intervjun då vi även kunde se respondenternas kroppsspråk och tonläge när de svarade på frågorna. Att göra intervjuer ansikte mot ansikte kan också vara en fördel då det blir lättare att ”läsa mellan raderna” på sådant de säger.

Denna studie är gjord på ett av Handelsbankens mindre kontor. Vi intervjuade både sådana som jobbat inom Handelsbanken och med Oktogonen under mycket lång tid och sådana som var relativt nya inom Handelsbanken. Flera av respondenterna hade också jobbat på andra kontor inom Handelsbanken i andra städer och länder. Vi anser därför att även fast det inte går att generalisera deras svar på alla Handelsbankens anställda har vi ändå lyckats få svar från personer med olika bakgrund och erfarenhet och på så sett kunnat se hur de kan tänka kring teambelöning och Oktogonen utifrån vad de gör och vad de tidigare gjort. Forskningen skulle kunna utvecklas och göras på fler kontor runt om i Sverige för att sedan se om personalen skulle ha liknande inställning oavsett var de arbetade eller om den skulle skilja sig åt mellan olika städer.

3.6.2 Reliabilitet

Denna studie har genomgående ett och samma tolkningssätt då båda författarna redan innan studien startades hade en tydlig bild av vad som skulle undersökas och hur detta skulle göras. Vi har gemensamt kommit fram till det synsätt vi har valt att använda i vår tolkning och utgått från det i studien. Detta kallas för intern reliabilitet enligt LeCompte och Goets (1982, se Bryman & Bell, 2013 s. 401). Då vi endast valt att fokuserar på ett av Handelsbankens kontor kommer den inte spegla hur medarbetare på Handelsbanken i hela Sverige ser på teambelöning. Det kan därför bli svårt att efterlikna studien med exakthet utan den skulle snarare kunna användas som en grund till en fortsatt studie. Att en studie ska kunna göras om på nytt med exakthet kallas för extern reliabilitet enligt LeCompte och Goetz (1982, se Bryman & Bell, 2013 s. 401) Alla kvalitativa studier skiljer sig från varandra och tillvägagångssättet skiljer sig också då det måste anpassas till varje enskilt fall. Det går alltså inte att exakt kopiera en tidigare kvalitativ studie då det inte går att återskapa ett socialt sammanhang.

4. Oktagonen

Här presenteras Jan Wallanders tanke med Oktagonen samt hur belöningsystemet är utformat.

Oktagonen kom till genom att dess grundare Jan Wallander ville ge tillbaka till de anställda och låta dem ta del av det förbättrade resultatet som de tillsammans lyckats åstadkomma sedan den ekonomiska krisen på 70-talet. Han ville också låta sina anställda vara en del i de beslut som togs kring Handelsbankens utveckling då han ansåg att det främst var de som påverkades. Då Handelsbanken nu hade vänt och gick med bra resultat kunde inte Wallander se varför han inte skulle kunna ge sina anställda goda villkor i arbetet samtidigt som han skulle kunna ge aktieägarna bra avkastning på sina investerade pengar. Han ville att hans anställda inte bara skulle vara anställda med en utbetald lön utan att de också skulle vara aktieägare i företaget så de själva kunde ta del av den vinst de jobbade för att företaget skulle få. Wallander satte upp ett krav som var att för att Handelsbankens anställda skulle få del av vinsten var banken tvungen att uppnå en högre avkastning på det egna resultatet jämfört med de andra bankerna. Först när detta uppnåddes skulle de anställda kunna ta del av merresultatet, som en belöning på en bra prestation. Syftet med belöningsystemet var att det skulle bidra till en känsla av samhörighet i organisationen och därför skulle alla få en lika stor andel. Det beslutades att medarbetarna kunde ta del av pengarna först när de har en ålder på minst sextioett år. På våren 1974 kom den första avsättningen från Oktagonen som var på 17 miljoner kronor. Det gjordes reportage i tidningarna där bankpersonalen pratade om sin glädje över att de blivit flera tusen kronor rikare. Men denna lycka var något ogripbar då de skulle få pengarna i en framtid som kändes avlägsen.

Wallanders tanke med Oktagonen var aldrig att den skulle bidra till större prestation hos medarbetarna utan att när bankens lönsamhet växer så ska medarbetarna få ta del av det. Om bankens utveckling är god så är det också rimligt att medarbetarna får en del utav det. Men detta utesluter inte att Oktagonen kan vara en bidragande faktor till den goda utvecklingen. Handelsbanken har en filosofi som genomsyrar hela organisationen som är ett decentraliserat arbetssätt som innebär att medarbetarnas individuella förmåga och att ha ansvar och fatta beslut är av stor betydelse. Oktagonen är en del av det decentraliserade arbetssättet och är en bidragande faktor till organisationens utveckling och resultat. Detta arbetssätt har bidragit till att medarbetarna är intresserade av hur det går för banken vilket avgör hur stor utdelningen av Oktagonen blir. Detta är en anledning till att medarbetarna kan känna att de vill bidra till att bankens intäkter ska bli så höga som möjligt samtidigt som kostnaderna ska bli låga och det är just kostnaderna som medarbetarna kan påverka. Oktagonen och det decentraliserade arbetssättet har troligtvis bidragit till att banken är kostnadsmedveten och fått ett starkt resultat (Wallander, 1998).

5. Empiri

I detta kapitel presenteras fem olika intervjuer som gjorts med respondenter i Handelsbanken. Intervjuerna har vävts samman för att presenteras i en berättande form.

5.1 Oktogonen

De anställdas kunskap kring Oktogonen var olika, de visste alla om dess uppbyggnad och utformning men hur insatta de var varierade. De som hade arbetat inom Handelsbanken under en längre tid och var närmare åldern då pengarna kan tas ut var mer insatta och tänkte mer på Oktogonen än de som var yngre och inte jobbat inom Handelsbanken lika länge. Alla de anställda var medvetna om att för att de ska kunna få ta del av Oktogonens vinst var de tvungna att prestera bättre än de andra bankerna. Det är endast vid två år som Oktogonen inte betalats ut till de anställda sedan den infördes, men just i år kommer de inte heller få ta del av den. Detta för att Handelsbanken måste göra sig av med flera kontor och därmed också med anställda. De anställda erbjuds därför att gå i förtidspension och denna kostnad kommer täckas av den summan som egentligen skulle betalats ut till de anställda, detta var något som en av respondenterna sa kunde ses på två olika sätt.

Det är personalen som är den största ägaren inom Handelsbanken på grund av deras aktieinnehav. Som ägare behöver man därför ta ansvar när saker kostar pengar eller går bra. Men personligt så tycker jag att vi jobbar otroligt hårt och gör det extra för att nå ett bra resultat för att kunna få ta del av Oktogonen och när det nu i år inte blir någon utdelning blev jag först förbaskad. Men om man vänder en tanke till och förstår vad vårt ägarskap egentligen innebär så är det inte så svårt att förstå, det är egentligen rätt.

Medarbetarna i Handelsbanken hade alla olika lång erfarenhet inom företaget och olika arbetsuppgifter. Dock så sa de att de oftast har en fot med i alla delar av banken, även fast de jobbar mest med en viss del så utesluter de inte de andra delarna helt. Bara för att en person till exempel jobbar mest med företag betyder inte det att den helt utesluter den privata rådgivningen. Att arbeta på bank innebär också ett stort ansvar då det är många olika lagar som måste följas, på just Handelsbanken har de anställda ett extra stort ansvar jämfört med de andra bankerna då de arbetar men ”korta beslut”, vilket innebär att varje anställd har befogenhet att ta beslut på egen hand utan att gå genom chefen först. Varje kontor har också sin särskilda kultur vilket respondenterna som arbetat vid flera olika kontor inom Handelsbanken påpekade. En av respondenterna sa just detta om kulturen:

Den skiljer sig mellan de olika regionerna och vilken kontorschef som man har betyder väldigt mycket. Kulturen kan sätta sig i väggarna och vara svår att bryta. Det var en utmaning att komma in på ett nytt kontor där det finns personer som har arbetat i många år.

Det kunde vara svårt att som nyanställd komma in och arbeta på vissa kontor där många varit anställda under en väldigt lång tid. Det är svårt att bryta ett invariant mönster och som ny kan det vara svårt att föra fram egna synpunkter och åsikter då vissa ofta ansåg att saker skulle göras så som de alltid gjorts. Detta kunde dock skilja sig mycket från ett kontor till ett annat.

5.1.1 Anställdas delaktighet i Oktogonen

Handelsbankens anställda får information om Oktogonen genom en personalportal där de kan se hur mycket de har avsatt i Oktogonen sammanlagt. Varje år kommer också ett utskick där de blir informerade om hur mycket som blivit avsatt till dem just det året. Det är upp till var och en att ta reda på information kring Oktogonen men de anställda tycker att den information som de får är tillräcklig och bra. Vill de veta mer så har de alla möjligheter att ta reda på det själva. Ofta är det de som närmar sig pensionsåldern som har störst intresse av Oktogonen och de har därför också möjlighet att gå på informationsmöten om just Oktogonen. När det kommer till att påverka Oktogonen och de beslut som tas kring den har inte de anställda så mycket att säga till om. Dock så menade flera av respondenterna att de indirekt har en påverkan på Oktogonen då det är deras prestation som påverkar kontorets resultat som i slutändan ställs samman med alla Handelsbankens kontor. Har sedan Handelsbanken bättre resultat än de andra bankerna så får ju de anställda en utdelning. Hur respondenterna får information om Oktogonen kan ses med följande citat:

Vi får årsbesked varje år där det står hur mycket vi har och hur mycket som är avsatt. Sen kan man även läsa på vårt interna nät om vad som gäller och så. Så informationen skulle jag säga är bra. Informationen är offentlig och det är upp till var och en att ta reda på den. Vi kan ju dock inte styra utbetalningen.

5.1.2 Oktogonens komplexitet

Några av respondenterna nämnde att deras lön var relativt låg, de såg därför Oktogonen som en kompensation för det. Någon ansåg dock att detta kunde leda till att Handelsbanken tappar de unga som hellre tar ett jobb som erbjuder mer i lön än ett jobb på Handelsbanken där en del av lönen kompenseras av pengarna i Oktogonen. Då denna avsättning och de pengar som finns i den inte går att lösa ut förrän vid pensionsåldern kan många av de yngre därför tycka att det inte är värt att vänta på. Alla de anställda var eniga om att det på ett sätt hade vart en fördel om pengarna i Oktogonen betalades ut tidigare, att de kanske fick en utdelning vart femte år istället. Anledningen till detta var att det oftast finns mer och större utgifter för en ung person än för en person som har gått i pension. De unga anställda vill ofta köpa hus och skaffa barn och vara föräldralediga, vilket också leder till mer utgifter. De som gått i pension däremot har ofta en relativt stabil ekonomi, de har betalat av huslånet och barnen har flyttat ut och de har därför inte mycket utgifter. Flera av respondenterna uttryckte också en osäkerhet kring faktumet att många aldrig får ta del av Oktogonen då de avlidit innan den betalats ut. Medarbetarnas osäkerhet gav flera respondenter exempel på då en person sa: "Jag kanske dör när jag är 50, så jag kanske inte ens får ta del av den. Man vet aldrig!" och en annan "Ska jag vara ärlig så kan jag ju dö innan, jag kanske aldrig får se dom pengarna." Respondenternas osäkerhet är en stor bidragande faktor till varför de ville ha den utbetalad tidigare. Deras syn på att de vill få tillgång till pengarna tidigare än vid 61 år ålder kan ses med följande citat:

När man är ung vill man motiveras på något sätt så jag hade föredragit att pengarna kanske hade betalats ut efter fem år istället. Det är nu vi unga behöver pengarna till att köpa hus och bil och så, det är det som är viktigt för oss nu. Jag vet inte vad som händer när jag är 60-65 år, jag kanske dör snart. Man har hört

om många som går i pension och sen någon månad senare dör dom. Så jag tycker att det borde förändras så det hade utbetalats tidigare.

Det är en viss skillnad mellan de yngre respondenterna och de som kom allt närmare sin pension. De som hade pensionen framför sig inom tio till femton år var idag glada för att de inte fått ta del av pengarna tidigare och att de nu hade det framför sig. De tyckte att det var bra att det var ett tvångssparande och att de därför inte behövt tänka på att pensionsspara själva och att de inte hade haft möjlighet att slösa bort pengarna i sina yngre år. Förvisso förstod de varför de yngre ville ha den utbetald tidigare då de själva också hade velat ha det när de var i deras ålder, men just idag var de ändå nöjda med att Oktogonens upplägg är som det är.

När man var yngre så tyckte man att det var oerhört långt fram och tänkte varför kan vi inte få utdelning vart femte år istället så man kan göra åt pengarna. Men nu när man börjar bli lite gammal så kan jag tycka att det är oerhört skönt att ha det framför sig.

5.2 Motivation

Respondenterna var eniga att Oktogonen till stor del är till för att få de anställda att bli mer delaktiga, engagerade och motiverade i arbetet. Om de själva får vara med och ta del av den vinst de arbetar för arbetar de förmodligen också hårdare. Några av dem menade också att Oktogonen kan ha ett långsiktigt syfte, vilket är att den kan locka de anställda att stanna kvar längre i företaget. De menade också att eftersom Handelsbanken är en väldigt kostnadsmedveten bank blir Oktogonen som en slags morot för de anställda så att de ska bli mer ekonomiska och kostnadsmedvetna. Dock var detta också något som kunde skilja mellan åldrarna vilket en av respondenterna gav ett exempel på: ”Det är ju inte så att till exempel en 25-åring släcker lampan på kontoret för att den tänker på att den kommer få Oktogonen när den är 61 år, däremot kanske en 58-åring gör det.”

Då utdelningen är så sent rådde det också delade meningar bland respondenterna om Oktogonen motiverade dem i deras arbete. Ungefär hälften av dem ansåg att de blev motiverade då de ville ha ett bra resultat för att få en större utdelning i Oktogonen. Då de själva är ägare och kan se hur mycket som avsätts varje år är det som en slags motivation sa en av respondenterna. Den andra halvan menade att den inte är en motivator för dem just idag då den är så långt fram, det var inget som fanns med dem i tankarna när de utförde sitt arbete. Respondenterna betonade också att de främst motiverades av andra saker än Oktogonen, så som en högre lön, mer ansvar och en chans att utvecklas och växa inom företaget. Åsikterna bland respondenterna var också delade när det kom till om de trodde att deras arbetsprestation skulle vara annorlunda om utbetalningen låg närmare i tiden. Vissa ansåg att den inte skulle vara annorlunda över huvud taget och vissa menade att de nog hade ansträngt sig mer om de visste att en belöning för deras hårda arbete väntade runt hörnet. Detta sa en av respondenterna om sin arbetsprestation:

Det tror jag. Då vet man ju att man får t.ex. 50 000 kronor och att man kan göra det här och det här. Då tror jag självklart att jag kanske hade jobbat lite hårdare

och gjort det där extra, ställt den där frågan till kunden eller tagit in den där meraffären. För det är klart att man blir motiverad till att jobba hårdare när man vet att man har något som man kommer att få. Men har man inte det kan man kanske ibland tänka att jag inte ställer den där frågan, det spelar ändå ingen roll. Vad jag än gör så spelar det ändå ingen roll. Men om man däremot vet att man får något för det är det klart att man motiveras.

5.3 Belöningar

Respondenterna hade delade åsikter om vad de får för belöning utöver Oktogonen och vad belöning innebär för just dem. Någon nämnde att de får en julklapp men det första som de allra flesta nämnde när de fick frågan om vad de får för andra belöningar så var den första rektionen att de får lön. Några talade om att Handelsbankens individuellt anpassade lönesystem är en form av belöning som innebär att de anställda har en enskild handlingsplan som de ska försöka arbeta efter under året. Året avslutas med ett lönesamtal som baseras på de anställdas arbetsprestation. Tanken med det individuella lönesystemet är att arbetsprestationen ska påverka löneutvecklingen. Detta sa en anställd om lönesystemet: ”Det individuella lönesystemet ska vara så att man får mer om man är duktig och mindre om man inte presterar så bra.”

De flesta respondenterna berättade att det fanns stora möjligheter till utveckling inom Handelsbanken. Utvecklingarna kan innebära att få en ny arbetsposition eller få möjlighet att arbeta på andra kontor och även i andra länder. Utvecklingsmöjligheten är något som de flesta såg som en belöning och som de var positivt inställda till. En respondent sa följande: ”Presterar man bra så får man bättre karriärmöjligheter inom banken, det är ju en motivator.” och en annan respondent sa: ”Vi har också möjlighet att göra karriär inom samma koncern och möjlighet att utvecklas och arbeta med just det man tycker är kul inom bank.”

Beröm och uppmärksamhet för ett utfört arbete är en verbal belöning som de flesta respondenterna nämnde. Genom att få feedback både från medarbetare och kunder så känner de sig uppskattade och att arbetet de utfört är bra. Beröm anses viktigt enligt vissa för att förstärka grupp känslan och känna sig uppskattade. En person nämnde att medarbetarna tillsammans försöker hitta på roliga saker genom att fira speciella tillfällen med tårta eller umgås utanför arbetet. Beröm ansågs viktigt enligt medarbetarna för att skapa motivation och drivkraft i arbetet. Dålig motivation medför en sämre prestation som i sin tur påverkar organisationen. En respondent förklarade sambandet mellan beröm, motivation och prestation på följande sätt:

En omotiverad person presterar inte, så är det. Man kan bli berömd för enskilda prestationer men vi jämför alltid på kontorsnivå, inte enskilda individer. Det är bra att vi mäts på kontorsnivå då vi är bra på olika saker och motiveras på olika sätt. Det förstärker lagkänslan.

Det rådde delade meningar bland respondenterna om hur de vill att ett belöningsystem ska vara. Några sa att Oktogonen är det ideala belöningsystemet bland annat för att det

är ett rättvist system som delas lika bland alla men också för att den ger förutsättningar till ett bra liv efter arbetslivet. Att livet efter banken ger goda förutsättningar är något som en respondent ställt sig positiv till och en annan var positiv till belöningens fördelning.

Jag tycker Oktagonen är idealt, det finns inget bättre system på hela marknaden så tanken runt den är helt enorm. De som får ta del av sin Oktagon har haft otroliga förutsättningar för att leva ett bra liv när man lämnar banken.

Jag tycker att det ska vara lite som vårt, att det ska vara rättvist och att alla får lika mycket. Den fungerar ganska bra. VD och andra toppskikt har ju sina löner som är många gånger större än vad vi på kontoret har, så just denna tanke om att man delar lika oavsett om man är högste chef eller jobbar ute på kontor tycker jag är en bra tanke.

Andra belöningsformer som respondenterna nämnde var att få ha en konkurrenskraftig lön istället för bonus då det enligt respondenten skulle leda till volymtänk och risker i sitt handlande. Enligt en respondenten så är bonus inget som passar inom finansbranschen. Ett belöningsystem är till för att motivera och enligt en respondent så är inte Oktagonen det som motiverar idag, om den skulle ha gjort det så skulle utbetalningen ha skett nu. Dock så bidrar Oktagonen till en teamkänsla i och med att alla får lika mycket. Enligt en annan så är det viktigt att belöningsystemet fungerar som det är tänkt samt att när en medarbetare gör ett bra jobb så ska personen belönas. De som jobbat en längre tid inom Handelsbanken och var närmare utbetalningen talade om att Oktagonen är ett idealt belöningsystem medan de som har långt kvar till sin utbetalning sa att de motiveras av annat vilket kan ses med följande citat:

Det är en teamkänsla att alla får samma belöning. Unga och hungriga tror jag hade fått en större drivkraft om de hade en större påverkan och får den utbetalad nu. För lagandan så tycker jag inte att det är helt fel att alla får lika andel för det har sina fördelar också.

Flera av respondenterna har arbetat i Handelsbanken under en längre tid men påstår att Oktagonen inte är grunden till att de stannat kvar, inte i början i alla fall. Men nu när det börjar närma sig utbetalning så kan den påverka en liten del till att de är kvar. Respondenterna säger att Handelsbanken har en bra personalpolitik och att det finns karriärmöjligheter vilket är en anledning till att de jobbat där länge. Andra anledningar till att personalen väljer att arbeta för Handelsbanken är att de får ha stort eget ansvar och kan påverka sitt arbete till en viss del. Trivsel på arbetsplatsen och att arbetet är roligt är något som flera respondenter påpekade som viktigt. Inom bank får medarbetarna träffa många människor och de menar på att det är lärande och att de lär sig något varje dag. Att arbetskolllegorna har varit bra är enligt några respondenter en av anledningarna till att de valt att stanna på sin arbetsplats under en längre tid. Handelsbanken har en låg personalomsättning och att Oktagonen är en bidragande faktor till det är något som de tror kan vara möjligt men inte är helt säkra på. Flera respondenter påstod att om de skulle vilja byta arbetsgivare så är inte Oktagonen något som skulle hålla dem kvar men att de skulle tänka till en gång extra på grund av att andra arbetsgivare troligtvis inte är lika generösa.

Oktogonen kan vara en del i det men sen är det viktigt att trivas med det som man gör och tycka att det är roligt. Sen ska man ha bra arbetskompisar också och det har jag haft genom åren. Att man har Oktogonen kan gör att man tänker till en gång extra innan man hoppar på en ny arbetsgivare, så generöst är det inte på alla ställen. Hade det bara varit skit och man inte trivts på jobbet då hade man kanske övervägt, då hade inte Oktogonen varit en anledning till att stanna kvar.

I början har inte Oktogonen haft något med att jag stannat att göra, men nu kanske den har det lite. Om man en dag känner att det man gör i jobbet inte är så roligt behöver man kanske fundera på att göra något annat, men om jag hade känt så skulle jag nog fortfarande velat göra något annat inom Handelsbanken då jag tycker de är en bra arbetsgivare. Oktogonen skulle inte hålla mig kvar, men man tänker ju lite på att andra företag inte skulle kunna erbjuda oss samma sak om Handelsbanken gör med Oktogonen.

5.4 Teambelöning

Oktogonen är ett teambaserat belöningssystem och respondenterna tycker att det är bra att det är uppbyggt på det sättet dels för att alla i Handelsbanken bidrar till resultatet men också för att det blir rättvist fördelat. De har enskilda arbetsuppgifter men menar på att de på kontoret arbetar för en fungerande miljö och att alla medarbetare har olika roller som behövs för att organisationen ska fungera. Medarbetarna är bra på olika uppgifter och därför kompletterar de varandra.

Oktogonen var det belöningssystem som medarbetarna skulle vilja ha om de fick välja, men de skulle vilja ändra på hur ofta den betalas ut. Någon nämnde att vart femte år hade varit lagom att dela ut Oktogonen. Medarbetarna såg många fördelar med att de har ett teambaserat belöningssystem, bland annat att de har olika arbetsuppgifter men att alla behövs för att nå Handelsbankens resultat. Belöningssystemet bidrar till en teamkänsla och alla är öppna med vad de får för utdelning från Oktogonen. Genom att medarbetarna presterar för att kontoret ska gå med vinst så går det i sin tur bra för Handelsbanken och då får medarbetarna sin utdelning, enligt en medarbetare så var detta ett smart sätt för att bygga en teamkänsla. En annan fördel som nämndes var att risken för avundsjuka och irritation minskar eftersom att alla får lika mycket. Två av respondenternas åsikter om fördelarna med Handelsbankens teambaserade belöningssystem går att se i följande citat: ”Jag ser nästan bara fördelar för man jobbar ihop för ett gemensamt mål” och ”Jag tycker att det är jättebra då alla har olika roller för att nå ett bra resultat och att alla får samma belöning.”

Medarbetarna såg även nackdelar med deras teambaserade belöningssystem. Bland annat ansåg de att även fast att någon arbetar väldigt hårt och någon annan sitter och inte gör så mycket så får de ändå lika mycket. Någon poängterade dock att alla inte kan arbeta lika fort men att de ska försöka göra så gott de kan. Det var därför viktigt att motivera och engagera medarbetarna så att de hänger med. En annan nackdel de såg var att när någon gör ett bra jobb så kan teambelöningen medföra att den personen inte får tillräckligt med bekräftelse. En av de anställda beskrev nackdelarna med Oktogonen på följande sätt:

Nackdelarna är att alla får ta del av den. Man jämför sig alltid med de andra på jobbet. Ibland så känner man att man gjort så jäkla mycket och jobbat så himla hårt medan det finns de som sitter och rullar tummarna och inte gör lika mycket för de har redan sin tjänst, men de får ändå ta del av Oktogonen. Det kan jag tycka är lite surt ibland! För då känner man att varför ska jag jobba så hårt när inte de gör det när vi ändå får samma del i slutändan. Det tycker jag är den stora nackdelen! Det kan vara en av anledningarna till varför Oktogonen inte motiverar en för man känner att hur hårt jag än jobbar så ”in the end of the day” så får vi ändå samma del av kakan.

De flesta av respondenterna ansåg dock att Oktogonen är ett rättvist belöningsystem bland annat för att det är lika för alla. Bankens kunder brukar även uppskatta Oktogonen då de är upprörda över att många banker använder sig av bonussystem. Även kunderna tycker att systemet är rättvist eftersom att många andra banker har bonus till högt uppsatta chefer och hos handelsbanken är det lika oavsett position och prestation vilket också är uppskattat hos personalen. Även fast att någon anstränger sig mer och arbetar hårdare än någon annan så menade de på att de har säkert varit aktivare och mer motiverade när de tyckte att arbetet var roligt. Att vara motiverad ända tills pension ansåg någon var mycket begärt av personalen, denne sa också följande: ”De har ju säkert varit motiverade innan och presterat bra under sina år när de var motiverade och tyckte att det var kul. Det är ju lika för alla så jag har inte tyckt att det är orättvist. Man kan inte begära att man ska vara motiverad ända in i kaklet tills de är 65, det är mycket begärt.”

Respondenterna ansåg att Oktogonen förstärker samarbetet mellan medarbetarna eftersom att de vill arbeta åt samma håll och de arbetar som ett team. Alla vill ta del av belöningen och därför arbetar alla för att nå det målet. En av respondenterna menar att det kan skilja sig åt mellan olika kontor. På just detta kontor har de en stark gemenskap då de vill arbeta mot samma mål och tänker på samma sätt. Alla i organisationen måste ta sitt ansvar för att nå resultatet och för att nå framgång så måste alla vara med. Oktogonen påverkar hur medarbetarna tänker och de nämnde att de brukar använda uttrycket ”*koncernhatten på*”. Med det menar de att även fast de ofta jämför sig med andra kontor och vill vara bättre än dem så är det viktigaste att ha nöjda kunder.

När det handlar om en kund som egentligen skulle till ett annat kontor så vill vi ju gärna ha den för det påverkar ju vårt resultat. När vi gör något för de andra så tänker vi att ett jättejobb som jag gör för en kund tjänar de i Stockholm mycket på. Då tänker vi ”koncernhatten på”, det går till vår Oktogon. Det är viktigt för oss att Handelsbanken går bra. Det sättet vi tänker på tror jag främjas av att vi har Oktogonen.

6. Analys

I analysen förs det en diskussion kring empirin för att sedan se om den stämmer överens med det aktuella kunskapsläget och teorierna som presenterats i den teoretiska referensramen.

6.1 Oktogonen

Det varierade hur insatta respondenterna var i Oktogonen och dess utformning. De som arbetat inom Handelsbanken under en längre tid hade mer koll och var mer insatta i hur den fungerade, vilket inte är konstigt då de arbetat längre med den. Cacioppe (1999) betonar att allt fler organisationer idag väljer att involvera medarbetarna mer i ledningens beslut och styrande. Detta är något som går att se på Handelsbankens kontor där de anställda har ett stort personligt ansvar och får ta många viktiga och stora beslut själva. Det är på det sättet de jobbar, de kallar det själva för att de har ett decentraliserat arbetssätt. Detta involverade arbetssätt verkar dock inte ha spridit sig till Oktogonens ledning då respondenterna ansåg att de inte hade någon inverkan på de beslut som togs där. Just att involvera medarbetarna i de beslut som tas inom organisationen är något Wiley (1997) anser är viktigt för att få medarbetarna att bli mer engagerade och motiverade i arbetet. Detta får dem att känna att de kan vara med och påverka organisationen positivt. Hade de anställda på Handelsbanken vart involverade i Oktogonen och känt att de kunde påverka dess utformning hade den också förmodligen motiverat dem mer än vad den gör idag. Ett exempel på det är om de i Oktogonens ledning till exempel hade lyssnat på de anställdas önskemål och sänkt åldern för utbetalning vilket i sin tur hade kunnat leda till att de yngre anställda hade attraherats mer av att arbeta på Handelsbanken. På detta sätt hade även de kunnat bli mer motiverade av den istället för att den som idag endast motiverar dem som är äldre och snart kommer få ut pengarna. Oftast är det i ung ålder som människor har mest energi och lättast att lära, detta borde utnyttjas och för att kunna göra det behöver även de unga motiveras av Oktogonen. Nu känner de snarare att det inte spelar någon roll att de vill ändra åldern för utbetalningen för Oktogonens styrelse kommer ändå inte göra det.

Wiley (1997) menar också att det är viktigt att medarbetarna behöver känna sig uppskattade när de gjort ett bra arbete. Några av de anställda nämnde att de i år inte skulle få någon avsättning i Oktogonen då de pengarna istället skulle gå till de anställda som skulle gå i förtidspension när flera kontor lades ned. De anställda kände då lite frustration över att de jobbat så hårt och fått bra resultat men ändå inte skulle få någon avsättning. Det kan ses som orättvist att det är de anställda som drabbas av att Handelsbanken behöver spara in pengar då det är de som inte får någon avsättning. Detta skulle i framtiden kunna leda till att motivationen som faktiskt Oktogonen ger försvinner då de i år inte fick avsättning även fast de gjort ett bra arbete och nått önskat resultat. Oktogonen har därför inte hållit vad den står för, vilket är att utdelning sker om resultatet är bättre än de andra bankernas. Detta kan verka förvirrande för de anställda då det kan leda till att de inte känner en trygghet i att Oktogonen håller sitt löfte. Att känna tillit och trygghet till sitt arbete har ofta mycket att göra med om de löften som ges hålls, gör de inte det försvinner snabbt denna trygghet och tillit. En allmän uppfattning är att det tar mycket längre tid att

bygga upp ett förtroende och tillit till något eller någon än vad det tar för den eller det att försvinna. Detsamma anser vi gäller en anställds relation till sin arbetsplats och tryggheten den känner där.

6.1.1 Oktogonens komplexitet

Det är viktigt att organisationer anpassar sitt belöningssystem med tiden. Har det funnits med under en längre tid kan de anställda sluta se det som värdefullt och det kan då behöva justeras och anpassas till situationen (Kerrin & Nick, 2002). Då de flesta av respondenterna hade uppskattat om Oktogonen betalades ut tidigare hade en sådan förändring kunnat skapa mycket större motivation hos de anställda. Respondenterna var eniga om att det är i unga år när en person till exempel ska köpa hus och skaffa barn som dessa pengar hade haft störst betydelse. Flera av respondenterna uttryckte också en stor osäkerhet kring faktumet att de kanske inte ens lever den dagen de skulle få ta del av avsättningen i Oktogonen. Enligt Kirkman och Shapiro (1997, se Newton McClurg, 2001 s. 73) ska ett belöningssystem öka säkerheten hos de anställda. Respondenterna menade att deras säkerhet kring att de skulle ha ett bra liv efter sin pension var stor då de visste att de skulle få pengar i Oktogonen och slapp tänka på pensionssparande då de visste att Oktogonen gjorde det åt dem och att de skulle ha det gott ställt. På så sätt bidrog Oktogonen till en säkerhet hos de anställda. Men den bidrog också till en stor osäkerhet då de inte visste om de själva skulle få ta del av den. Denna osäkerhet kan leda till att de inte blir motiverade av den då de inte ens vet om de kommer få ta del av den. Oktogonen är därför något tvetydig då den både bidrar till stor säkerhet och stor osäkerhet, detta för att ingen vet vad som kommer hända med dem i framtiden.

Precis som på de flesta arbetsplatser genomsyras Handelsbankens kontor av en viss kultur. Denna kultur kunde skilja sig mycket från kontor till kontor, en av respondenterna menade att det ibland kunde vara svårt att bryta denna kultur då den ofta är så pass väletablerad att den etsat sig fast i väggarna. Kerrin och Nick (2002) och Gross (1995, se Cacioppe, 1999) menar att det är viktigt att anpassa belöningssystemet allt eftersom organisationen utvecklas. Om det inte anpassas kan de anställda tappa motivationen och bli bekväma och inte anstränga sig lika mycket som de gjorde i början. Då Oktogonen är ett belöningssystem som funnits under en lång tid skulle den kunna behöva göras om för att kunna fungera som en motivator hos de anställda som i dagsläget inte blir så motiverade av den. Dock präglas den av en stark ”det ska vara som det alltid varit”-kultur och har under de år den funnits till inte genomgått många stora förändringar. Hade en förändring genomförts som gjorde att pengarna betalades ut tidigare hade kanske även fler av de yngre på Handelsbanken känt att de blev mer motiverade av Oktogonen, nu var det mer de äldre som kunde ha Oktogonen i tanken när de arbetade. Hade alla de anställda känt att Oktogonen motiverade dem i arbetet hade det också kunnat leda till att de presterade bättre vilket hade gett ett ännu högre resultat och då Oktogonen också är en teambelöning hade det också kunnat leda till att de fick en ännu större teamkänsla.

Om en organisation arbetar med team och har ett teambaserat belöningssystem är det också viktigt att dess strategi och mål präglas av en kultur som är inriktad på just detta

(Gross, 1995 se Cacioppe, 1999). Utifrån respondenternas svar går det att se att de har en stor teamkänsla och att de arbetar som ett team istället för individuellt, vilket också återspeglas i Oktogonen som endast utgår från Handelsbankens gemensamma resultat. Handelsbanken har alltså en teampräglad kultur och samtidigt ett belöningssystem som uppmanar till detta. Detta anser vi är en fördel inom alla organisationer då kulturen och belöningssystemet måste spegla samma syfte för att kunna verka positivt för organisationen. Hade de istället tjänat två olika syften hade anser vi att risken också hade varit mycket större att belöningssystemet skulle få motsatt effekt på de anställdas teamarbete.

6.2 Motivation

Respondenterna var eniga om att de trodde att Oktogonen finns till för att göra de anställda mer delaktiga och engagerade i arbetet då de själva får vara med och ta del av vinsten om de når ett bra resultat. Detta är något som Wiley (1997) anser är viktigt, att de anställda får känna sig delaktiga. Genom att de i slutändan får vara med och ta del av det lyckade resultatet kan det också skapa ett större engagemang då ett bra resultat inte bara gynnar företaget utan också dem själva. Oktogonen är också till för att få de anställda att tänka mer ekonomiskt i deras handlande i arbetet. En av respondenterna nämnde dock att detta ekonomiska tänk kan te sig lite olika från person till person, att det inte är så att en tjugofemåring tänker på att släcka lampan på kontoret för att spara pengar, men att det däremot är mer sannolikt att en femtioåring gör det. Detta kan tyckas logiskt då ofta något som ligger närmare i tiden motiverar mer. För en tjugofemåring är det så långt fram så att gå så långt i det ekonomiska tänket är troligtvis mer avlägset än för femtioåringen som kan se sin andel i Oktogonen växa för att inom en snar framtid kunna plockas ut. Det kan tyckas vara ologiskt att endast motivera de äldre då ofta de unga behöver känna sig motiverade i sitt arbete för att välja att stanna kvar. De som är närmare pensionsåldern kommer förmodligen inte byta arbete under sina sista år och behöver därför inte motiveras för att stanna på samma sätt som de unga.

Några av respondenterna ansåg också att det kunde vara så att Oktogonen syftade till att locka de anställda att stanna längre inom företaget, och visst kan det vara så att Oktogonen kan vara en bidragande faktor till att Handelsbankens personalomsättning är låg. De får ett långsiktigt mål att sträva mot och när de kommit en bit på vägen vill de kanske inte sluta då de ser hur deras pengar växer mer för varje år som går. Enligt Hsieh och Chen (2011) kan ett belöningssystem fungera som en fördel vid rekrytering och motivera medarbetarna att stanna kvar längre inom företaget vilket ger en långsiktig konkurrensfördel. Hos Handelsbanken anser vi att den kanske inte är som en fördel vid rekrytering då de unga inte ansåg att Oktogonen lockade dem då de var unga. En av respondenterna menade till och med att de unga nyutbildade som söker jobb förmodligen hellre väljer ett annat jobb som erbjuder en bonus de kan ta del av tidigare och inte en de får när de blir pensionärer.

De Waal och Jansen (2013) betonar vikten av att en monetär belöning ska främja att organisationen får en framgång som håller i längden vilket även Hsieh och Chen (2011) håller med om då de menar att det kan vara en avgörande faktor till om organisationen

överlever eller inte. Då Handelsbanken sedan år 1974 när Oktogonen infördes endast har haft två år då resultatet inte varit tillräckligt bra för att ge en utdelning är ett bevis på att de har en hållbar framgång. Detta visar på att Oktogonen ändå har haft en positiv inverkan på Handelsbanken och dess resultat. De anställda känner kanske att de inte bara arbetar för att få ut en lön och för att Handelsbanken ska gå bra utan att de faktiskt också får ta del av resultatet om det går bra, vilket de sedan blir en extra belöning för dem efter deras hårda arbete.

Akhtar med flera (2014) betonar att medarbetare med en hög finansiell belöning oftast också har högre motivation än andra. Detta stämmer inte in på våra respondenter då de menade att de främst motiveras av andra saker i sitt arbete, så som mer ansvar och utvecklingsmöjligheter. Detta stämmer dock istället överens med det Uzonna (2013) säger om att det är viktigt att ett arbete ska vara utmanande och utvecklande för att kunna vara motiverande. Respondenterna fick alltså större motivation av att de hade ett så stort ansvar som alla Handelsbankens anställda har. De har också en chans att inrikta sig på att arbeta med det de tycker är roligast och en möjlighet att arbeta sig uppåt och få högre tjänster samt kunna byta till nya arbetsplatser om de vill. De anställdas motivation kan också ha att göra med om de har ett genuint intresse för sitt arbete vilket gör att de engagerar sig mer. Det kan vara så att de som känner sig motiverade i sitt arbete också tycker mer om sitt arbete och att det de gör är roligt. Man blir alltid duktigare och mer engagerad om man tycker något är roligt. De motiverade anställda kan också ha egna personliga mål som inte har att göra med arbetet, till exempel som att de anstränger sig mer för att kunna få en högre lön för att snabbare kunna spara ihop till en kontantinsats till ett hus. Hsieh och Chen (2011) menar att det går att skilja på dessa olika slags motivationer som inre och yttre motivation, där den inre är personens engagemang och intresse i arbetet och det yttre är personliga mål som inte har med arbetet att göra.

Respondenterna i Handelsbanken sa att de tycker att det är mycket begärt att en person ska känna sig motiverad hela arbetslivet och prestera lika mycket som de alltid har gjort. En person som har motiverats under en längre tid men som sedan får en minskad motivation gör att vi kan se en liknelse med Maslows behovstrappa. Beroende på hur belöningsystemet är utformat så ser vi att olika behov uppfylls, respondenterna påstod att Oktogonen inte är en anledning till varför de skulle arbeta kvar i organisationen. Istället är det karriärmöjligheter och personlig utveckling som är viktigt i arbetet. Utveckling i arbetet är faktorer som påverkar de anställda på sikt eftersom att det är det som får dem att stanna kvar på arbetsplatsen och om de arbetar länge i en organisation så pekar det på att de trivs. Belöningen i form av karriärmöjligheter och personlig utveckling gör att vi ser att de högre behoven som säkerhet, samhörighet, självkänsla och självförverkligande uppfylls snabbare jämfört med Oktogonen. Oktogonen som är en monetär belöning kan vi också se uppfyller alla behoven fast på längre sikt. Eftersom att pengarna delas ut först vi sextioett år så kan det vara först då som de olika behoven uppfylls. De båda belöningarna ser vi uppfyller alla behoven men på olika lång tid.

Hearn (2012) betonar vikten av att belöna personalen rättvist utifrån vad de presterat, vilket ofta kan vara svårt. Görs inte detta kan det leda till en minskad motivation och prestation vilket i sin tur kan leda till att de får svårt att behålla kompetent personal. Hos Handelsbankens anställda var det som tidigare nämnts många som ville att Oktogonens utbetalning skulle ske tidigare. Några av respondenterna menade att de förmodligen hade presterat lite mer i sitt arbete om detta var fallet. De kände inte att de blev belönade för det de presterade i sitt arbete då denna belöning låg så långt fram. Detta skulle i värsta fall kunna leda till att Handelsbankens anställda väljer att lämna sitt arbete på grund av att de inte känner att de får tillräckligt med uppskattning för det hårda arbete de gör i form av belöning, just idag. Något som kanske andra banker eller företag kan erbjuda närmare i tiden där de anställda inte behöver vänta tills de blir pensionärer.

6.3 Belöningar

Handelsbankens anställda har utöver Oktogonen andra belöningar i form av julklapp, verbala belöningar och ett individuellt anpassat lönesystem som baseras på medarbetarnas prestationer under året som varit. Att organisationer använder sig av individuella belöningar utöver teambelöningen är något som Newton McClurg (2001) talar om som motsägelsefullt då de tjänar olika syften. I Handelsbankens fall ser vi det inte som motsägelsefullt med det individuella lönesystemet, julklappen eller de verbala belöningarna eftersom att det är belöningar som är till för att uppmuntra och motivera medarbetarna när de har gjort ett arbete som gynnar Handelsbanken. I detta fall ser vi det som att grupp-känslan förstärks och att medarbetarna känner sig uppskattade när de blir belönade eftersom att alla arbetar mot ett gemensamt mål och vill få ta del av Oktogonen.

Inom Handelsbanken finns det möjlighet till stor utveckling hos medarbetarna vilket de ser som en form av belöning och som de ser positivt på. Medarbetarna har möjlighet att få lära sig att arbeta med olika sorters kunder som privat- och företagskunder. Det finns också chans till att få arbeta på olika kontor inom samma region men även i andra regioner. Handelsbanken har sin verksamhet även i andra länder vilket ger chans till att få arbeta i andra länder och få utvecklas. Ett fungerande belöningssystem ska enligt Hall-Ellis (2014) och Uzonna (2013) uppmuntra till ständig utveckling för att skapa motivation och utmaningar. Hos Handelsbanken ser vi att det finns stora möjligheter till utveckling och har även fått höra från respondenterna i studien att de själva har fått utvecklas på olika sätt. Respondenterna var positivt inställda till att de får möjlighet till nya utmaningar. Detta kan vara en anledning till att flera av respondenterna har arbetat i Handelsbanken under en längre tid och bidrar till att de fortfarande tycker att arbetet är givande eftersom att de får utvecklas hela tiden. Respondenternas positiva inställning till utveckling är något som bekräftas av Hall-Ellis (2014) och Uzonna (2013) då de såg personlig utveckling som viktigt för att motivera medarbetare.

Respondenterna i Handelsbanken påstod att Oktogonen inte är en anledning till varför de väljer att stanna kvar inom Handelsbanken. Istället så är det andra faktorer som att de tycker att de har en bra personalpolitik, får träffa många nya människor, har chans att

utvecklas i sin karriär och att de får ha ett stort eget ansvar eftersom att de flesta besluten fattas på kontoret. Besluten som fattas är viktiga eftersom att de påverkar Handelsbankens resultat som i sin tur påverkar hur stor Oktogonen blir. Medarbetarnas delaktighet i besluten är något som Wiley (1997) talar om som viktigt då det bidrar till större engagemang och motivation hos medarbetarna. Hos Handelsbanken ser vi att deras eget beslutsfattande och utvecklingsmöjligheter är det som skapar motivation och kan vara en anledning till varför de väljer att arbeta kvar eftersom att besluten som tas påverkar organisationen. De respondenter som börjar närma sig utbetalning av Oktogonen nämnde att den idag kan vara en liten del till att de arbetar kvar men att den inte var det när de var yngre. Medarbetarna som har många år kvar till sin utbetalning påstod att Oktogonen inte är en anledning till att de väljer att arbeta kvar utan att de motiveras av annat. Enligt Hsieh och Chen (2011) så är ett belöningssystem till för att motivera personalen och få dem att stanna kvar inom organisationen. I detta fall ser vi inte att Oktogonen är en bidragande faktor till att personalen väljer att arbeta kvar. Detta eftersom att de anser att den inte är motiverande på grund av att de som har långt kvar tills de får ta del av Oktogonen tycker att den känns långt bort och är svår att greppa. Även de som får sin utbetalning om några år påstod att den inte har varit anledningen till att de har arbetat hos Handelsbanken i många år. I detta fall ser vi inte att belöningssystemet skapar långa arbetsrelationer.

6.4 Teambelöning

Oktogonen är ett teambaserat belöningssystem som alla inom Handelsbanken får ta del av. Oavsett vilken position en medarbetare har eller hur mycket personen presterar så får alla lika mycket. Respondenterna var eniga om att de tycker att Oktogonen är rättvis och såg positivt på det. Ett rättvist fördelat belöningssystem är enligt DeMatteo (1997) en avgörande faktor ifall det fungerar eller inte. Oktogonen har funnits sedan 1973 och har gett utdelning de allra flesta åren vilket vi tycker tyder på att det är ett fungerande system. Eftersom att samtliga respondenter var eniga om att Oktogonen är rättvist fördelat så ser vi att det går i linje med vad DeMatteo (1997) anser.

Respondenterna såg positivt på fördelningen av Oktogonen eftersom att alla som är anställda bidrar med sin del till Handelsbankens resultat. De har olika arbetsuppgifter men alla behövs för att organisationen ska fungera. Medarbetarna är väl medvetna om vad banken har för mål och vad som krävs för att få utdelning från Oktogonen. Detta gör att vi ser en stark koppling till det som Gross (1995, se Cacioppe, 1999) och Hsieh och Chen (2011) har kommit fram till i sina forskningar då de anser att belöningssystemet ska vara utvecklat på ett sådant sätt att medarbetarna tydligt vet vilka mål de ska uppfylla. Hos Handelsbanken ser vi att de arbetar som ett team och kompletterar varandra med olika arbetsuppgifter för att nå organisationens mål. Medarbetarna har också individuella handlingsplaner som innehåller de mål som de ska försöka uppnå under året. Detta tycker vi tydligt visar att Handelsbanken är tydliga med vilka mål som var och en av medarbetarna ska arbeta efter för att uppnå det resultat som Handelsbanken vill ha samt för att deras individuella löneutveckling ska utvecklas positivt. De har ett starkt teamarbete vilket vi anser kan bero på att de använder sig av teambelöning och för att de vet vad alla måste

bidra med för att nå upp till målen. Var och en bidrar alltså med sin del till att Handelsbanken ska nå ett bra resultat så alla de anställda ska kunna få ta del av Oktogonen. Ordspåket ingen kedja är strakare än sin svagaste länk är något vi anser passar bra in på Handelsbanken då alla faktiskt måste bidra med sin del till arbetet för att de i slutändan ska få del av avsättningen. Alla arbetsuppgifter är lika viktiga, stora som små. Detta är lätt att glömma då det ofta är lätt att tänka att det är alla affärer med kunder som bidrar till framgång, men alla förberedelser som görs runt omkring är minst lika viktiga om inte viktigare.

Medarbetarna får både teambelöning i form av Oktogonen och individuella belöningar som löneutveckling och verbala belöningar som bland annat är beröm och uppmuntran. I detta fall ser vi att det är enkelt att skilja på vad som är belöning till hela teamet och vad som är till en enskild person vilket stämmer överens med Hall-Ellis (2014) forskningsresultat som visade att det är viktigt att medarbetarna förstår skillnaden på teambelöning och individuell belöning. Både det teambaserade och de individuella belöningarna tjänar samma syfte. Den individuella löneutvecklingen baseras på om medarbetarna uppfyller de mål som ställs på dem och målen är till för att Handelsbanken ska uppnå ett bra resultat. Resultatet i sin tur är avgörande för om Oktogonen ger någon utdelning. Syftet med de båda belöningarna går hand i hand vilket inte stämmer med Newton McClurg (2001) som i sin forskning kom fram till att teambaserade och individuella belöningssystem är motsägelsefullt då de ofta har olika syften.

Under intervjuerna framkom uttrycket ”*koncernhatten på*” som medarbetarna använder på kontoret. Uttrycket visar på hur de anställda brukar tänka i sitt arbete. Deras resonemang är att även om de själva inte gynnas av en kund så tänker de ändå på att kunden är viktig för Handelsbanken och påverkar resultatet. Resultatet i sin tur avgör om det blir någon utdelning från Oktogonen och hur stor den blir. Anledningen till att medarbetarna resonerar som de gör kan vara för att de identifierar sig med organisationen och känner att deras beslut och handlingar påverkar Handelsbanken och även Oktogonen. Medarbetarnas uttryck ”*koncernhatten på*” går i linje med Ellemers, De Glider och Haslam (2004 se Rousseau & Aube, 2014) forskningsresultat där de kom fram till att medarbetare som känner sig som en del av teamet också väljer att ta beslut som gynnar organisationen. Förmodligen känner de anställda att det i slutändan ändå gynnar dem om de gör ett stort arbete för något av de andra kontoren då de alla är en del av Handelsbanken och att alla ändå får en lika stor del av avsättningen. Huvudsaken är alltså att Handelsbanken som helhet går bra, inte att just det egna kontoret går bäst.

6.4.1 Teambelöningens komplexitet

En nackdel med teambelöningen som vissa respondenter såg var att personer som inte anstränger sig i sitt arbete ändå får en lika stor del av belöningen som alla andra. DeMatteo (1997) kom i sin forskning fram till att medarbetare kan uppfatta belöningen som orättvis ifall de som inte presterar lika mycket får lika stor del av belöningen. Det var endast några få respondenter som hade denna åsikt vilket vi anser kan bero på att olika

personer har olika värderingar. Personer som till exempel är tävlingsinriktade och anstränger sig extra mycket i arbetet kan känna att de borde få en större belöning för att de ger ett större bidrag till organisationen medan de som resonerar att alla medarbetare bidrar till organisationen men på olika sätt anser att oavsett arbetsprestation så ska alla få lika belöning. Baksidan med att alla får lika belöning kan vara att de personer som anstränger sig mer än andra känner att de inte blir tillräckligt belönade. Effekten av det kan bli att de tappar motivationen till att anstränga sig så mycket som de gjort tidigare vilket kan resultera i omotiverade medarbetare och att de bidrar till en lägre produktivitet. Hearn (2012) har i sin forskning kommit fram till att motivation och prestation hänger ihop och vi kan se en likhet mellan respondenternas svar och vad forskning kommit fram till inom detta, en motiverad personal ger presterande personal.

6.4.2 Teamarbete

Oktogonen är en bidragande faktor till att de i Handelsbanken har en stark teamkänsla och ett fungerande samarbete mellan medarbetarna. Johnson & Johnson (1997 se Cacioppe, 1999 s. 323) har kommit fram till fem faktorer som leder till hög teamprestation. Hos Handelsbanken kan vi se att dessa fem faktorer stämmer väl in genom att de har en stark teamkänsla som i sin tur kan bero på att de är beroende av varandra. Alla måste bidra med sin del för att kunna få ta del av Oktogonen. Medarbetarna tar till stor del egna beslut vilket innebär att de har personligt ansvar vilket kan medföra en känsla av att de har en viktig roll i organisationen och känner sig delaktiga. För att Oktogonen ska delas ut så krävs det att Handelsbanken har högre avkastning på det egna resultatet jämfört med de andra bankerna. Oktogonen har delats ut nästan alla gånger sedan den infördes vilket vi anser tyder på att Handelsbanken presterar bättre än de andra bankerna. Detta kan bero på att de har ett fungerande teamarbete och arbetssätt som bidrar till hög prestation. Medarbetarna har ett gemensamt mål som de arbetar efter och som alla vill ta del av, detta anser vi kan bidra till att de stöttar varandra och arbetar som ett team för att bli framgångsrika och vara bättre än de andra bankerna. Varje år har Handelsbanken enskilda samtal med varje medarbetare för att utvärdera det de gjort under året. Genom att ha dessa samtal så anser vi att det gynnar organisationen på grund av att medarbetarna på ett tydligt sätt får veta vad som de bör fortsätta göra och vad som kan förbättras och utvecklas. De faktorer som beskrivits ovan är de som vi ser förstärker teamarbetet i banken.

7. Slutsats

Här kommer studiens slutsats att presenteras. Genom en analys av empirin så har det resulterat i en slutsats som för fram om teambelöning är motiverande. Sist presenteras förslag till fortsatt forskning.

Efter gjord analys av den teoretiska referensramen och empirin visar det att Oktogonen är ett väletablerat, fungerande och uppskattat belöningsystem bland medarbetarna. Resultatet av denna studie visar på att Oktogonen inte bidrar till stor motivation, speciellt inte för de yngre medarbetarna. Motivation påverkar medarbetarnas arbetsprestation men Oktogonen är dock inte en motivationshöjande faktor i och med att utbetalningen sker i slutet av arbetslivet. Oktogonen är därför svår att greppa och påverkar inte arbetsprestationen i någon större utsträckning. Däremot stärker den teamarbetet bland personalen eftersom att alla arbetar mot målet att få en utbetalning från Oktogonen varje år. De har ett professionellt tänk i Handelsbanken och vill att banken ska få ett resultat som gynnar organisationen. Det decentraliserade arbetssättet som innebär att medarbetarna till stor del tar egna beslut på kontoret stärker också teamarbetet på grund av att de är beroende av varandra i och med att alla har olika arbetsuppgifter men som är minst lika viktiga.

Handelsbanken ger sina medarbetare stora möjligheter till att utvecklas inom banken vilket var mer motiverande än att få Oktogonen vid pensionsåldern. Om Oktogonen hade anpassats efter de anställdas önskemål skulle den troligtvis ökat motivationen hos dem. Det hade också kunnat leda till att de anställdas inställning till Oktogonen hade blivit mer positiv eftersom att de hade känt att deras åsikter har betydelse och uppmärksammas.

7.1 Förslag till fortsatt forskning

Handelsbanken har en låg personalomsättning vilket tyder på att de som arbetar inom banken har varit där under en längre tid. Att Handelsbanken har långa arbetsrelationer anser vi kan ha både positiva och negativa effekter. Trogen personal som stannar inom ett och samma företag under en lång tid erhåller också mycket kompetens och kunskap. Nackdelen kan däremot vara att de inte lika ofta får nya synsätt och perspektiv på organisationen från nya medarbetare.

Förslag till fortsatta studier är därför att undersöka hur Handelsbanken kan locka nya unga personer in i organisationen då vi uppmärksammat att Oktogonen inte är kapabel till det.

7.2 Reflektion över studiens genomförande

Efter gjord studie anser vi att metodvalet och tillvägagångssättet var de mest lämpliga för att kunna besvara den forskningsfråga som studien utgick från. Vi valde att inrikta forskningsfrågan mot medarbetarnas motivation då vi skrev om teambelöning och belöning är till för att just motivera. Efter intervjuerna var gjorda analyserades det insamlade materialet för att sen utifrån det komma fram till ett resultat. Resultatet pekar på att de anställda

på detta kontor inte ser just deras teambelöning, som kallas Oktogonen, som speciellt motivationshöjande. Då studien endast gjordes på ett av Handelsbankens alla kontor i Sverige kunde resultatet självklart sett annorlunda ut om studien gjorts på ett annat kontor i Sverige. Även fast respondenterna inte motiverades mycket av Oktogonen var det de som var lite äldre som ändå blev mest motiverade av den. Hade då studien gjorts på ett kontor där alla anställda var äldre hade kanske därför resultatet sett annorlunda ut, samma om den hade gjorts på ett kontor med endast unga anställda. Vi anser dock att vi fått med respondenter i vår studie som speglar olika slags människor som kan arbeta inom Handelsbanken, kvinnor och män, yngre och äldre. Studien går därför till exempel att relatera till både kontor som har mest yngre och kontor som har mer äldre anställda då vi har fått fram material från båda grupper. De anställdas svar hade också kunnat se annorlunda ut om studien gjorts på annat håll i Sverige, detta är en faktor värd att tänka på när reflektion görs över studiens resultat.

Referenslista

Akhtar, N., Aziz, S., Hussain, Z., Ali, S & Salman, M. (2014). Factors Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan. [Elektronisk] *Journal of Asian Business Strategy*, vol. 4, iss. 10, pp. 125-133. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-29]

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2.*, [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Bushardt, S., Lambert, J., & Duhon, D. (2007). Selecting a better carrot: Organizational Learning, Formal Rewards and Culture – A Behavioral Perspective. [Elektronisk]. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, vol.11, iss. 2, pp. 67-79. Tillgänglig: ProQuest [2016-03-23]

Cacioppe, R. (1999). Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success [Elektronisk]. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, iss. 6, pp. 322-331. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-03-29]

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod. 1.* uppl. Malmö: Gleerups utbildning

De Matteo, J.S., Rush, M., Sundstrom, E & Eby, L.T. (1997). Factors related to the successful implementation of team-based rewards. [Elektronisk] *ACA Journal*, vol. 6, iss. 4, pp 16-28. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-13]

de Waal, A & Jansen, P. (2013). The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization. [Elektronisk] *Evidence – Based HRM*, vol, 1, iss. 1, pp. 41-59. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-21]

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys. 2.*, utök. uppl. Stockholm: Liber

Gambrel, P.A., Cianci, R. (2003). Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In A Collectivist Culture. [Elektronisk] *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 8, iss. 2, pp. 143-161. Tillgänglig: ProQuest [2016-05-12]

Hall-Ellis, S.D. (2014) Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission. [Elektronisk] *The Bottom Line*, vol. 27, iss. 2, pp. 66.69. Tillgänglig: Proquest [2016-04-28]

Handelsbanken (2015-02-12) Årsredovisning 2014. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_14_bokslut/\\$file/hb_14_bokslut.pdf](https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_14_bokslut/$file/hb_14_bokslut.pdf) . [2016-03-23]

Hayashi, A. M. (2007). Whats the Best Way to Pay Employees?. [Elektronisk] *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, iss. 2, pp. 8-9. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-29]

Hearn, Stuart (2012). The crucial link between performance and reward. [Elektronisk] *Strategic HR Review*, vol. 11, iss.1, pp.39-40. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-17]

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Hsieh, Y.H. Chen, H.M. (2011). STRATEGIC FIT AMONG BUSINESS COMPETITIVE STRATEGY, HUMAN RESOURCE STRATEGY, AND REWARD SYSTEM. [Elektronisk] *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 10, iss. 2, pp. 11-32. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-19]

Kerrin, M., Nick, O. (2002). Collective and individual improvement activities: The role of reward systems. [Elektronisk] *Personnel Review*, vol. 31, iss. 3, pp. 320-337. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-13]

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Ladley, D. Wilkinson, I & Young, L (2015). The impact of individual versus group rewards on work group performance and cooperation: A computational social science approach. [Elektronisk] *Journal of Business Research*, vol. 68, iss. 11, pp. 2412. Tillgänglig: Science Direct [2016-05-02]

Newton McClurg, L. (2001). Team rewards: How far have we come?. [Elektronisk] *Human Resource Management*, vol. 40, iss. 1, pp. 73-86. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-11]

Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3. uppl. Stockholm: Liber

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Rousseau, V & Aubé, C. (2014). The reward–performance relationship in work teams: The role of leader behaviors and team commitment. [Elektronisk] *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 17, iss. 5, pp. 645-662. Tillgänglig: Sage [2016-04-13]

Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber

Uzonna, U.R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. [Elektronisk] *Journal of Economics and International Finance*, vol. 5, iss. 5, pp. 199-211. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-29]

Wallander, Jan (1998). *Forskaren som bankdirektör: att utveckla och förändra*. 1. uppl. Stockholm: SNS (Studieförbundet Näringsliv och samhälle)

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. [Elektronisk] *International Journal of Manpower*, vol. 18, iss. 3, pp. 263-280. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-29]

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide – Kontorschef

Bakgrund

- Hur länge har du varit anställd i Handelsbanken?
- Vad innebär det att vara kontorschef i Handelsbanken och vad har du för arbetsuppgifter?

Oktagonen

- Kan du beskriva Oktagonen och hur den fungerar?
- Vilka får ta del av Oktagonen?
- Vad tror du att Oktagonen finns till för?
- Hur informerar Handelsbanken om Oktagonen till sina medarbetare?
- Har du som kontorschef någon påverkan på Oktagonen?
- Anser du att Oktagonen påverkar dig i ditt arbete? Kortsiktigt? Långsiktigt?
- Bidrar Oktagonen till en ökad motivation i ditt arbete? Varför? Varför inte?
- Har du och dina medarbetare samma krav som ni måste uppfylla i ert arbete för att kunna ta del av Oktagonens utdelning? Anser du att de är för höga eller för låga?
- Vad tycker du om att Oktagonens utbetalning sker först vid pension?
- Tror du att din arbetsprestation hade förändrats ifall utbetalningen låg närmare i tiden? På vilket sätt?
- Är det något du skulle vilja ändra med Oktagonen? Och i så fall vad?

Belöningssystem

- Arbetar ni med några andra belöningar utöver Oktagonen? Vilka? Hur fungerar de?
- Hur ska ett bra belöningssystem vara enligt dig?
- Vad är viktigt för att du ska stanna kvar på Handelsbanken? Kan Oktagonen vara en anledning till att du väljer att stanna kvar?
- Vad tror du att Handelsbankens låga personalomsättning beror på?

Teambelöning

- Kan du berätta vad du tycker om Handelsbankens teambaserade belöningssystem?
- Om du fick välja ett belöningssystem som du skulle vilja ha, hur skulle det se ut och varför?
- Vilka för- och nackdelar ser du med ert teambaserade belöningssystem?
- Anser du att Oktagonen är ett rättvist belöningssystem? Varför? Varför inte?
- Anser du att Oktagonen stärker eller försvagar samarbetet mellan medarbetarna i Handelsbanken? På vilket sätt?

Avslutning

- Är det något mer du skulle vilja berätta som kan vara intressant för oss i vår studie?
- Är det något som du skulle vilja fråga oss?

Bilaga 2 Intervjuguide – Medarbetare

Bakgrund

- Hur länge har du varit anställd i Handelsbanken?
- Vad innebär det att vara anställd i Handelsbanken och vad har du för arbetsuppgifter?

Oktagonen

- Kan du berätta vad du vet om Oktagonen?
- Vad tror du att Oktagonen finns till för?
- Hur informerar Handelsbanken om Oktagonen till sina medarbetare?
- Har du som medarbetare någon påverkan på Oktagonen?
- Anser du att Oktagonen påverkar dig i ditt arbete? Kortsiktigt? Långsiktigt?
- Bidrar Oktagonen till en ökad motivation i ditt arbete? Varför? Varför inte?
- Ställer Handelsbanken några krav på dig som medarbetare för att du ska få ta del av Oktagonens utdelning? Anser du att de är för höga eller för låga?
- Vad tycker du om att Oktagonens utbetalning sker först vid pension?
- Tror du att din arbetsprestation hade förändrats ifall utbetalningen låg närmare i tiden? På vilket sätt?
- Är det något du skulle vilja ändra med Oktagonen? Och i så fall vad?

Belöningssystem

- Får du som medarbetare några andra belöningar utöver Oktagonens? Vilka? Hur fungerar de?
- Hur ska ett bra belöningssystem vara enligt dig?
- Vad är viktigt för att du ska stanna kvar på Handelsbanken? Kan Oktagonen vara en anledning till att du väljer att stanna kvar?

Teambelöning

- Kan du berätta vad du tycker om Handelsbankens teambaserade belöningssystem?
- Om du fick välja ett belöningssystem som du skulle vilja ha, hur skulle det se ut och varför?
- Vilka för- och nackdelar ser du med ert teambaserade belöningssystem?
- Anser du att Oktagonen är ett rättvist belöningssystem då den betalar ut lika mycket till alla medarbetare oavsett position och prestation? Varför? Varför inte?
- Anser du att Oktagonen stärker eller försvagar samarbetet mellan medarbetarna i Handelsbanken? På vilket sätt?

Avslutning

- Är det något mer du skulle vilja berätta som kan vara intressant för oss i vår studie?
- Är det något som du skulle vilja fråga oss?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande