



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Belöningsssystem

---

En fallstudie av Avanza Bank

Handelshögskolans civilekonomprogram  
Kandidatuppsats/Magisteruppsats

Datum 2010-01-11  
Författare Markus Samuelsson  
Stefan Strömmer Carlsson

Handledare Gudrun Baldvinsdottir

Företagsekonomi/Ekonomistyrning ht 2009

# FÖRORD

---

Inledningsvis vill vi tacka Gunilla Von Platen för outhärlig hjälp av kontakterna med Avanza Bank. Ett särskilt tack vill vi rikta till styrelseordförande Sven Hagströmer som tog emot oss på huvudkontoret i Stockholm för ett mycket givande och inspirerande möte. Samtidigt vill vi ge ett stort tack till företagets VD Nicklas Storåkers för insiktsfulla och genomtänkta svar. Vi vill även tacka övriga respondenter i Avanza Bank som avsatt värdefull arbetstid för att på ett väldigt bra sätt besvarat våra frågor.

Maria Christofi-Johansson, Chef Kundsupport

Henrik Källén, VD Avanza Fonder

Carl Norinder, Chef Kundrelationer

Henrik Rosvall, Marknadschef

Annika Saramies, Försäljningschef

Glenn Wigren, VD Avanza Fonder

Samtliga respondenter på operativnivå

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Gudrun Baldvinsdottir samt våra opponenter som bidragit med konstruktiv kritik under studiens gång.

Göteborg den 11 januari 2010

Markus Samuelsson

markus@samuelsson.cc

Stefan Strömmer Carlsson

stefankarlsson@hotmail.com

# SAMMANFATTNING

---

**Författare:** Markus Samuelsson och Stefan Strömmer Carlsson

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir

**Titel:** Belöningsystem – En fallstudie av Avanza Bank

**Bakgrund och problem:** För att uppnå målkongruens har banker ofta valt att använda sig utav ett belöningsystem som innebär extra ersättningar utöver den fasta lönen. Metoden har diskuterats flitigt i media och i den allmänna debatten har man ifrågasatt om handlingar som belönats i företagen bidragit till målkongruens. Det har påtalats att de resultat som belönas inte alltid stämmer överrens med företagets mål och visioner för verksamheten. Kritiken riktar in sig på risken att det utvecklas ett kortsiktigt tänkande inom företag som använder belöningsystem. För att bemöta kritiken och få medarbetarna att bättre prestera i enlighet med företagets mål och strategi behövs en översyn av effekter av belöningsystem. Utifrån detta resonemang fann vi det intressant att studera hur medarbetarna i Avanza Bank påverkas till att nå företagets mål och undersöka om ledningens intentioner med vald metod infrias..

**Syfte:** Syftet med vår uppsats är dels att beskriva hur belöningsystemet ser ut inom Avanza Bank och dels att undersöka om Avanza Banks valda metod har avsett effekt. Detta gör vi genom att undersöka hur belöningsystemet påverkar medarbetarna att nå målkongruens.

**Avgränsning:** Vi valde att avgränsa vår studie till att omfatta ett företag. Vi valde att inte behandla de olika belöningsformerna i detalj eller att fokusera på specifika lönenivåer. Detta för att belöningsystem i vårt valda företag Avanza Bank utgör ett känsligt område och vi kom därför enbart att föra en övergripande diskussion om belöningsystem som helhet.

**Metod:** Det mest lämpligaste sättet att besvara vår problemformulering är att arbeta utifrån en kvalitativ ansats. Vi genomförde intervjuer med personer på samtliga hierarkiska nivåer inom Avanza Bank. Med dessa intervjuer har vi samlat in de data som är nödvändiga för att vi ska kunna genomföra uppsatsen på ett tillfredställande sätt samt nå de slutsatser som är relevanta utifrån vår problemformulering.

**Analys och slutsats:** Vi fann att det inte är företagets belöningsystem som är de anställdas primära motivationsfaktor, i stället är det utformningen av arbetsuppgifterna, så att medarbetarna upplever arbetet som stimulerande, som har störst betydelse. Därutöver kan ett belöningsystem fungera "som morot", en mindre, men inte avgörande, förstärkning.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND .....	1
1.2	KRITIK MOT BELÖNINGSSYSTEM .....	2
1.3	PROBLEMDISKUSSION .....	3
1.4	PROBLEMFORMULERING.....	4
1.5	SYFTE.....	4
1.6	AVGRÄNSNINGAR .....	4
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>5</b>
2.1	VETENSKAPLIG METOD.....	5
2.2	VAL AV INTERVJUMETOD .....	6
2.3	URVAL AV FÖRETAG .....	7
2.4	URVAL AV RESPONDENTER.....	7
2.5	GENOMFÖRANDE .....	7
2.6	INFORMATIONSSAMLING .....	8
2.7	STUDIENS TROVÄRDIGHET .....	9
2.7.1	VALIDITET OCH RELIABILITET .....	9
2.7.2	STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET .....	10
2.7.3	METODKRITIK .....	11
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>12</b>
3.1	INLEDNING.....	12
3.2	MÅL OCH STRATEGI .....	12
3.3	MOTIVATIONSTEORI.....	14
3.3.1	INLEDNING .....	14
3.3.2	AGENTTEORIN .....	15
3.3.3	DRIVKRAFTER .....	17
3.3.4	MASLOWS BEHOVSTEORI.....	19
3.3.5	HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI.....	19
3.3.6	TEORI X OCH TEORI Y.....	20
3.4	UTFORMNING AV BELÖNINGSSYSTEM.....	21
3.4.1	PÅVERKANSPRINCIPEN.....	22
3.4.2	MONETÄRA OCH ICKE-MONETÄRA BELÖNINGSSYSTEM .....	23
3.4.3	INDIVIDUELLA ELLER GRUPPBASERADE BELÖNINGSSYSTEM.....	24
3.4.4	KORTA- ELLER LÅNGSIKTIGA BELÖNINGSMÅL .....	24
3.4.5	KRITIK .....	25
3.5	TIDIGARE FORSKNING.....	26

<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>27</b>
4.1	INTRODUKTION AV AVANZA BANK	27
4.2	KONCERNSTRUKTUR	27
4.3	BELÖNINGSSYSTEMET I AVANZA BANK	28
4.4	STRATEGI OCH MÅL	28
4.5	STYRELSENIVÅ	31
4.5.1	MOTIVATION	31
4.5.2	BELÖNINGSSYSTEM	32
4.5.3	NUVARANDE DEBATT	33
4.6	LEDNINGSNIVÅ	33
4.6.1	MOTIVATION	34
4.6.2	BELÖNINGSSYSTEM	34
4.7	CHEFSNIVÅ	35
4.7.1	MOTIVATION	35
4.7.2	BELÖNINGSSYSTEM	36
4.8	OPERATIVNIVÅ	38
4.8.1	MOTIVATION	38
4.8.2	BELÖNINGSSYSTEM	38
<b>5</b>	<b>ANALYS</b>	<b>40</b>
5.1	INLEDNING	40
5.2	MOTIVATIONSFAKTORER	40
5.3	BELÖNINGSSYSTEM	44
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>48</b>
	<b>REFERENSLISTA</b>	<b>51</b>
	<b>BILAGOR</b>	<b>i</b>
	BILAGA 1 RESPONDENTER	i
	BILAGA 2 FRÅGESTÄLLNING STYRELSE OCH LEDNINGSNIVÅ	ii
	BILAGA 3 FRÅGESTÄLLNING CHEFSNIVÅ	iii
	BILAGA 4 FRÅGESTÄLLNING OPERATIVNIVÅ	iv

---

# 1 INLEDNING

---

*I studiens första kapitel presenteras först bakgrunden följt av en problemdiskussion som i sin tur leder fram till studiens problemformulering. Därefter presenteras studiens syfte och avslutningsvis avgränsningar vi gjort för att genomföra studien.*

---

## 1.1 BAKGRUND

---

Företagens uppgift på valda marknader är att utveckla, producera och marknadsföra tjänster och/eller produkter. Den verkställande ledningen i företagen står till svars inför ägare och styrelse för att företagen drivs produktivt mot uppställda mål. Ägarnas uppgift är att, i samspel med styrelse och verkställande ledning, upprätta mål och ramar och besluta om verksamhetens kapacitetsnivå. Detta inbegriper tydliga affärsidéer, till exempel om förvärv och avyttringar av den egna verksamheten. Det används olika styrmedel för att garantera verksamhetens effektivitet. Vi har valt att studera effekten av belöningsystem vilka kan vara effektiva styrmedel för att generera rätt motivation bland medarbetarna.<sup>1</sup>

För att ett företag skall överleva på lång sikt och drivas effektivt har företagsledningen blivit mer beroende av sina medarbetares motivation, kompetens, värderingar samt ansvarsförmåga. Humankapitalet har hamnat i centrum. Belöningsystemet har här i uppgift att få medarbetarna att arbeta på ett sätt som ligger i mer linje med verksamhetens mål,<sup>2</sup> men även få medarbetarna att uppleva att målen är eftersträvningsvärda för individen.<sup>3</sup>

Väljer man ett belöningsystem med rätt design och det används på ett korrekt sätt får man ett effektivt styrmedel.<sup>4</sup> När man använder sig av ett belöningsystem som styrmedel vill man frammana ett önskvärt beteende. Samtidigt vill man skapa motivation hos medarbetarna för att i slutändan öka produktiviteten och effektiviteten i företaget.<sup>5</sup> Ett bra fungerande belöningsystem skall gälla, inte bara för de högsta cheferna, utan för samtliga medarbetare i företagen. I ett företag är det inte bara företagsledningen som påverkar de prestationer som är nödvändiga för företagets måluppfyllelse utan alla från högsta chef till samtliga anställda bidrar. Det som är avgörande för om ett belöningsystem skall få önskad effekt är framförallt att de anställda kan påverka de mål som är uppsatta samt att de kan relatera till dessa.<sup>6</sup>

Belöningar kan ges i olika former. De kan vara monetära som till exempel en hög lön eller bonusar, vilket kan vara en stark motivationskälla. Det är dock inte bara monetära

---

<sup>1</sup> Samuelsson (2004) *Controllerhandboken*

<sup>2</sup> Arvidsson (2004) *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*

<sup>3</sup> Samuelsson (2004) *Controllerhandboken*

<sup>4</sup> Svensson (2001) *Belöningsystem*

<sup>5</sup> Samuelsson (2004) *Controllerhandboken*

<sup>6</sup> Arvidsson (2004) *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*

belöningar som är motiverande utan också icke-monetära som till exempel befordran, utvecklingsmöjligheter och en välfungerande simulerande företagskultur där alla trivs med varandra, där personalen får arbeta med stimulerande arbetsuppgifter. Allt detta kan i sin tur innebära ett ökat arbetsengagemang och bättre resultat.<sup>7</sup>

## 1.2 KRITIK MOT BELÖNINGSSYSTEM

Ett väl fungerande belöningsystem skapar goda förutsättningar att nå de resultatmål eller strategiska mål företaget önskar uppnå. Men belöningsystem, och då kanske främst bonusprogram för personer i ledande befattningar, diskuteras och kritiserats med jämna mellanrum i massmedia och i den allmänna debatten. Kritiken riktas främst emot att bonusprogram ofta skapar ett kortsiktigt tänkande då bonusar kan vara kopplade till kortsiktiga mål. Med för stort fokus på att nå så höga resultat som möjligt finns det risk för att de mer långsiktiga och strategiska besluten uteblir.<sup>8</sup> I början av 2000-talet fick Ericsson kraftig kritik mot sina bonusprogram då de till stor del var knutna till företagets kassaflöden. Detta innebar att stora kassaflöden medförde stora bonusar till ledningen utan att företaget behövde visa några betydande resultat.<sup>9</sup> Viss kritik riktas även mot mer långsiktiga belöningsystem som optionsprogram. Kritiken har påvisat att vissa optionsprogram inte haft någon övre gräns och därmed varit väldigt gynnsamma för dess mottagare, samt att det finns risk för kortsiktig kursmanipulation. Detta skulle kunna innebära att företagen medvetet försöker driva kursen neråt inför tilldelningen av optioner, samt försöker driva kursen uppåt när optionerna skall lösas in.<sup>10</sup>

För att skapa tillväxt och goda resultat krävs det att företaget tar risker i viss utsträckning. Tore Ellingsen, professor i nationalekonomi, menar att Eftersom en VD har stora delar av sin karriär investerad i bolaget kan hon, eller han, vara ovillig att ta risker om det inte finns någon typ av bonus kopplad till sina prestationer.<sup>11</sup> Flera företag försvarar sina höga bonusar till ledningen genom behov av ett ökat risktagande samt att när företaget visar dåliga resultat är det företagets VD som får stå till svars. En studie över svenska börsbolag visar att förändringar i makroekonomiska variabler kan förklara mer än hälften av företagens bonusutbetalningar mellan åren 2001-2005.<sup>12</sup> Kritiker menar att bonusar skall tilldelas chefer för deras prestationer, och inte genom exempelvis en konjunkturuppgång. Under den rådande bankkrisen har även vår nuvarande regering riktat skarp kritik mot framför allt bankernas ökande risktagande och de allt högre bonusutbetalningarna. Finansminister Anders Borg menar att bankernas jakt på snabba klipp och höga risker är orsaken till den finansiella krisen.<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Samuelsson (2004) *Controllerhandboken*

<sup>8</sup> E24, Pudeldags - igen

<sup>9</sup> SvD, Fortsatt bonusfest - trots varselvägen

<sup>10</sup> Smitt et al (2002) *Belöningsystem - nyckeln till framgång*

<sup>11</sup> Realtid.se, Fast lön bättre än bonus

<sup>12</sup> Oxienhielm et al (2008) *Executive Compensation and Macroeconomic Fluctuations*

<sup>13</sup> DN, Höga bonusar i statliga bolag

Belöningsystem kan vara individ- eller gruppbaseade. Individuella belöningar stimulerar den enskilde individen till att prestera i linje med företagets mål, däremot kan individuella system öka risken för suboptimering. Detta är när individen inte ser till företagets bästa utan ser till sig själv i första hand och utnyttjar belöningsystemet för egen vinning. Ett exempel som stod aktieägarna dyrt var den uppmärksammade Skandiaaffären där ledningen tog bort taket för belöningsystemet. Personer i ledande positioner såg till att utnyttja företagets resurser för att nå höga bonusutbetalningar. Beräkningar har visat att ledningens beslut att ta bort taket på företagets bonusprogram kostade företaget, och i förlängningen aktieägarna, 156 miljoner kronor.<sup>14</sup> Gruppbaseade belöningar kan leda till oönskade freerider effekter, att medarbetarna inte presterar maximalt och att alla inte styr i samma riktning. Företaget går då miste om den effekt man önskar att uppnå med belöningsystemet.<sup>15</sup>

### 1.3 PROBLEMDISKUSSION

Syftet med belöningsystem är att påverka de anställda att engagera och motivera sig. Avgörande är att ledningen i företaget har förmågan att koppla utförda prestationer till företagets uppsatta mål. Lyckas man inte att engagera personalen eller att påverka deras beteende kommer företagets kostnader att öka och den positiva effekten uteblir. Därför krävs det ett omfattande arbete med att kommunicera med personalen vid införandet av ett belöningsystem eftersom systemen kan vara komplicerade. Smitt (2002) menar att *Ett belöningsystem som inte har kommunicerats finns inte!* En stor del i införandet av ett belöningsystem ligger i, utöver att kommunicera, att vara lyhörd, tydliggöra och övertyga. För att belöningsystemet skall få avsedd effekt är det viktigt dels att informationen snabbt tränger ut i organisationen dels att förutsättningarna är tydliga och förståeliga. Samtidigt är det viktigt för att belöningarna upplevs som motiverande och meningsfulla.<sup>16</sup>

Hos vissa företagare finns det ett visst motstånd till belöningsystem, man anser att den fasta lönen borde vara tillräcklig för att prestera och är oroliga att prestationsbaserade löner kan leda till ett felaktigt beteende och interna motsättningar. En rapport ifrån 2008<sup>17</sup> visar att majoriteten bland de tillfrågade tycker att belöningsystemet är lätt att förstå medan endast en tredjedel tycker att belöningsystemet driver rätt beteende. Lyckas företaget dock att förankra belöningsystemet hos sina anställda, har det visat sig att engagemanget i företagets utveckling och lönsamhet ökar. Uppföljning och feedback av belöningsystemet är viktigt, annars är det möjligt att engagemanget avtar med tiden. Motiven för belöning och vad företaget förväntar sig i gengäld bör upprepas och förankras ytterligare. I de flesta fall är belöningsystem som är kopplade till individuella prestationer de mest effektiva. Så långt det är möjligt bör målen för varje

<sup>14</sup> DN, Kwast ger upp Lars Eric Peterson

<sup>15</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>16</sup> Smitt et al (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Samuelsson (2004) *Controllerhandboken*

<sup>17</sup> Sahlgren och Skog (2008) *Belöningsystem i svenska företag*



anställd sätts i dialog mellan medarbetaren och hans närmsta chef. Chefens uppgift blir att försöka skapa en helhetsbedömning av hur varje enskild anställd bidrar till företagets uppsatta mål.<sup>18</sup>

---

## 1.4 PROBLEMFÖRMULERING

---

*Hur kan en styrelse med hjälp av belöningsystem påverka sina medarbetare att uppnå målkongruens?*

---

## 1.5 SYFTE

---

För att besvara problemformuleringen beskriver vi hur belöningsystemet ser ut inom Avanza Bank, där vi undersöker hur belöningsystemet påverkar medarbetarna att nå målkongruens. Vi vill samtidigt undersöka vad ledningen vill få ut av belöningsystemet för att beskriva vad som anses viktigt för företagets målpåfyllelse.

---

## 1.6 AVGRÄNSNINGAR

---

Inom ekonomistyrning har företag tillgång till flera olika styrverktyg men vi har valt att begränsa oss till att enbart studera belöningsystem.

Vi begränsar oss till att studera Avanza Bank. Avanza koncernen består av moderbolaget Avanza Bank Holding AB och de helägda dotterbolagen Avanza Bank, Försäkringsaktieförvaltningen Avanza Pension, Avanza Fonder AB samt Placera Media Stockholm AB. Vi kommer att studera de dotterbolag som är inriktade mot i huvudsak förvaltning och handel med värdepapper. Vilket innebär att vi inte kommer att studera Placera Media Stockholm AB, vars verksamhet är utgivning av tidskrifter inriktade på sparande och placeringar.

Vi kommer inte att behandla de olika belöningsformerna i detalj eller att fokusera oss på specifika lönenivåer. Belöningsystem utgör ett känsligt område för verksamheten vi väljer därför att föra en övergripande diskussion om belöningsystem som helhet.

---

<sup>18</sup> Smitt et al (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*

---

## 2 METOD

---

*I metodavsnittet redogörs för vår vetenskapliga metod samt tillvägagångssätt vid insamlandet av det teoretiska och empiriska materialet. Vi beskriver därefter valet av företag och urvalet av respondenter. Avslutningsvis diskuterar vi studiens trovärdighet. Syftet är att ge läsaren en möjlighet att bedöma trovärdigheten i resonemang och slutsatser som presenteras i studien.*

---

### 2.1 VETENSKAPLIG METOD

---

Vi har valt en genomföra en fallstudie där vi undersöker hur belöningssystemet påverkar de anställda i Avanza Bank. Grundläggande för en fallstudie är att man studerar ingående och detaljerat ett enda fall, i vårt fall en organisation. Vid genomförandet av en fallstudie brukar man tala om två huvudformer av metoder, den kvantitativa respektive den kvalitativa metoden. Med en kvantitativ eller kvalitativ ansats syftar man på hur författarna väljer att analysera och bearbeta informationen man samlat in. Kvantitativa studier innebär att insamlingen av information sker genom mätningar för att sedan statistiskt bearbetas och analyseras. Kvalitativa studier fokuserar istället på insamling av information via kvalitativa metoder såsom ostrukturerade intervjuer eller deltagande observationer.<sup>19</sup> Väldigt förenklat kan man beskriva den kvantitativa metoden som information som presenteras som siffror medan den kvalitativa metoden förmedlar information via ord.<sup>20</sup> Vi kommer att genomföra en kvalitativ fallstudie då denna antas fungera bra när man vill göra en detaljerad granskning och analys av ett fall när man vill studera människors uppfattningar, upplevelser samt öka förståelsen.<sup>21</sup>

Det finns fyra grundegenskaper som är utmärkande för kvalitativa fallstudier; att de är *partikularistiska, deskriptiva, heuristiska* och *induktiva*. Med *partikularistisk* innebär, som vi nämner i inledningen på detta avsnitt, att författarna fokuserar på en viss händelse, situation eller företeelse. Målsättningen med en fallstudie är att slutprodukten är *deskriptiv*, vilket betyder en fullständig beskrivning av den aktuella situationen eller företeelsen. Att fallstudier är *heuristiska* innebär att studien kan öka läsarens förståelse och/eller skapa en ny innebörd av det som studerats. *Tidigare okända förhållanden och variabler kan bli resultatet av en fallstudie, vilket kan leda till en ny syn på det man undersöker. Insikter om hur saker och ting blivit som de är utgör också något man kan förvänta sig få utifrån fallstudier.* Fallstudier grundar sig till stor del på *induktiva resonemang*, vilket är när författarna undersöker verkligheten utan några förväntningar

---

<sup>19</sup> Bell & Bryman (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>20</sup> Merriam (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

<sup>21</sup> Bell & Bryman (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

på vad studien kommer att visa, och skapar sedan teorin utefter det empiriska materialet. Det kan innebära att man använder sig av en preliminär arbetshypotes som omformuleras och förändras under arbetets gång. Utmärkande för en fallstudie är att man upptäcker nya begrepp, nya relationer samt ny förståelse, snarare än att på förhand förväntade resultat verifieras.<sup>22</sup>

## 2.2 VAL AV INTERVJUMETOD

Vår målsättning är att skapa intervjuer där respondenten fritt besvarar på våra frågor och där vi beroende på svar utvecklar frågorna samt kommer med eventuella följdfrågor. Denna ansats ligger i linje med den kvalitativa intervjun där frågor och svar delvis utvecklas som en följd av tidigare ställda frågor och svar. <sup>23</sup> Intervjuer kan vara av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Den kvantitativa intervjun utgår ifrån ett standardiserat intervjuförfarande där man utgår ifrån frågor och svar som är formulerade på förhand och därmed påverkar inte respondentens svar intervjuarens frågor. Har man flera respondenter eftersträvar man att intervjuförhållandena skall vara så likartade som möjligt samt att frågorna skall vara begripliga. Frågorna skall även ha likadan betydelse för samtliga respondenter.<sup>24</sup> Starrin och Renck (1996) beskriver att målet med en kvalitativ intervju är att *identifiera eller upptäcka ännu icke kända eller otillfredsställda kända företeelser, egenskaper eller innebörder*, vilket innebär att man vill förstå eller upptäcka något man på förhand inte känner till

En av de grundläggande egenskaperna för en fallstudie är att insamlingen av information sker induktivt, det vill säga utan några förväntningar. Med en deduktiv insamling av information, motsatsen till induktiv, undersöker författarna verkligheten utifrån förväntningar av vad studierna kommer att ge.<sup>25</sup> Utgångspunkten för vår studie är att försöka vara öppna och mottagliga för information utan några förväntningar. Vi vill genom öppna frågor få respondenterna att inte känna sig begränsade av vad de vill delge oss. Under samtalen med respondenterna kommer en del av teorin oundvikligen finnas i våra tankar för viss jämförelse mellan med vad respondenten delger oss och med den teori som finns skriven, men insamlingen av information kommer i huvudsak vara induktiv.

---

<sup>22</sup> Merriam (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

<sup>23</sup> Starrin och Svensson (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*

<sup>24</sup> ibid

<sup>25</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?*

---

## 2.3 URVAL AV FÖRETAG

---

Vi valde att enbart studera en bank för att få en mer fördjupad förståelse för problematiken som ligger till grund för vår studie. Valet av Avanza Bank grundar sig på att det är en bank som under senare tid haft stora framgångar inom bankvärlden och fångat vårt intresse genom mycket rubriker i media. Även bankens inriktning, att fungera som internetbank med enbart ett virtuellt bankkontor fann vi väldigt spännande i jämförelse med den vardagliga banken som man är van vid med bankkontor. Vi valde denna bransch för att bankers bonusar är ett aktuellt och fokuserat diskussionsämne inom media.

---

## 2.4 URVAL AV RESPONDENTER

---

Inom Avanza Bank har vi valt att intervjua ett antal personer på varje hierarkisk nivå. För att erhålla information om hur företagets strategi och mål ser ut, och få en bakgrund till dagens belöningsystem, intervjuade vi styrelsens ordförande och företagets VD. Vidare intervjuade vi två personer ur ledningsgruppen, fyra personer på chefsnivå samt sex personer på operativ nivå som valdes slumpvis inom de olika avdelningarna. Vid samtliga intervjuer erhöll vi perspektiv på företagets belöningsystem, för och nackdelar samt synpunkter gällande förbättringsmöjligheter av det befintliga belöningsystemet. Vi fick även en bra inblick i vad som påverkar respondenterna i deras vardagliga arbetsliv.

---

## 2.5 GENOMFÖRANDE

---

I förarbetet till denna studie fick vi god kontakt med Avanza Banks styrelseordförande och tillika grundare och ägare Sven Hagströmer och fick med honom ett personligt möte på Investment bolaget Öresunds huvudkontor i Stockholm. Under intervjun fick vi en bra övergripande bild av bakgrunden och motiven till företagets belöningsystem och därmed en bra grund att bygga vår studie på.

Intervjuer med personer i ledningsgruppen och på chefsnivå genomfördes via bokade telefonmöten. Respondenterna på operativnivå besvarade våra frågeställningar via mail. Samtliga respondenter vi intervjuade svarade utförligt och ingående på våra frågeställningar. Vi skapade frågeställningar utifrån vår problemformulering och anpassade frågorna i förhållande till var i hierarkin respondenterna befann sig. Vi har vid intervjutillfällena låtit respondenten fritt besvara på våra frågor och beroende på svar har vi utvecklat frågorna med eventuella följdfrågor. Till respondenterna som svarade via mail kunde vi återkomma via telefon eller mail för följdfrågor eller om det fanns oklarheter i intervjusvaren. Vi tycker att samtliga respondenter har gett oss en bra bild av hur företagets belöningsystem fungerar och hur det upplevs för att vi skall kunna reflektera över vår problemformulering.

---

## 2.6 INFORMATIONSSINSAMLING

---

Datakällor till en studie kan delas in i primär- och sekundärdata. Primärdata fås via undersökningar som utredaren samlar in genom till exempel enkätundersökningar, intervjuer och observationer för den egna studien.<sup>26</sup> I vår studie har vi besöksintervjuer samt telefon- och mailintervjuer. Telefonintervjuer är en effektiv metod med en låg kostnad per intervju. Frågorna här bör vara av enklare karaktär just för att det inte går att förklara med bilder och skalor. Besöksintervjuer är däremot lämpliga vid komplicerade frågor där presentation av data kan underlätta intervjun samt möjligheten att tyda respondentens kroppsspråk. Här kan däremot intervjuareffekten uppstå då intervjuaren påverkar respondentens svar, vilket är negativt.

Data som redan finns insamlad är sekundärdata, vilket kan delas in i tre olika kategorier. Den ena är forskningsdata som delvis består av färdiga rapporter eller intervjuer som bearbetats av forskare. Den andra är processdata som är obehandlad data som till exempel riksdagsdebatter, radio- och tv-program, privata brev och tidningsartiklar. Tredje kategorin är bokföringsdata som till exempel offentliga handlingar och årsredovisningar.<sup>27</sup>

I vår studie har vi använt oss av både primär och sekundärdata under arbetsprocessen. Våra primärdata kommer från personliga intervjuer med personer i ledande roller samt övriga medarbetare inom vårt valda forskningsområde. Primärdata är till för att säkerställa att vår forskning har relevant koppling till praktiken. Denna uppsats bygger på en kvalitativ studie vilket innebär att vi i första hand kommer att använda oss av primärdata. De empiriska data bedömde vi särskilt värdefulla för vår möjlighet att finna relevant förståelse.

Sekundärdata har vi främst använt i inledningen och i inledningsfasen började vi med att samla in sekundärdata genom böcker, detta för att vi själva skulle kunna erhålla en djupare insyn om vårt ämne och att samla tillräckligt med sekundärdata för att skapa en god teori del och förståelse att analysera vårt empiriska resultat. Vi lade fokus på böcker och skrifter som baserade sig på teori om ekonomistyrning, motivation och belöningar.

Underarbetets inledningsskede koncentrerade vi oss på att erhålla en bakgrund genom att läsa litteratur som behandlade ekonomistyrning. Efter det kände vi att vi behövde ha en bättre förståelse hur belöningar fungerar och gick därför in på att få en grundlig inblick om olika psykologiska motivationsteorier. Slutligen koncentrerade vi oss på att samla in information om vad uppsatsens huvudsakliga ämne.

---

<sup>26</sup> Lundahl och Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

<sup>27</sup> Eriksson och Wiedersheim-paul (2006) *Att utreda, forska och rapportera*

---

## 2.7 STUDIENS TROVÄRDIGHET

---

### 2.7.1 VALIDITET OCH RELIABILITET

---

För att mäta kvalitet och tillförlitlighet i en studie brukar två centrala begrepp nämnas, validitet och reliabilitet. Validiteten i kvantitativa studier betecknas av att rätt företeelse studeras. En god teoriuppbyggnad tillsammans med tillförlitliga instrument och noggrannhet vid insamlingen av information stärker validiteten. Validitet i kvalitativa studier handlar mer om hela forskningsprocessen, då ambitionen är att tolka, förstå eller att upptäcka företeelser. Även reliabilitet har en annan innebörd i en kvalitativ studie jämför med en kvantitativ studie. Till exempel om författarna ställer samma fråga till en respondent flera gånger och får olika svar betraktas detta som låg reliabilitet i en kvantitativ studie. Det behöver inte betyda en låg reliabilitet i en kvalitativ studie. Det kan finna orsaker till att respondenten ändrat uppfattning, respondenten har lärt sig något eller fått nya insikter sedan det tidigare intervjutillfället. I en kvalitativ studie är det viktigare att den unika situationen fångas upp, snarare än att man får samma svar och resultat som vid tidigare intervjuer.<sup>28</sup>

Inom kvalitativ forskning är validitet och reliabilitet två begrepp som är så sammanvävda att begreppet reliabilitet sällan används. Istället har validitet fått en allt bredare innebörd inom kvalitativa studier. Av vissa forskare har alternativ begrepp använts såsom autenticitet, det vill säga studiens äkthet, eller förståelse. Vid informationsinsamlingen kopplas god validitet till om författarna lyckats skapa ett tillräckligt underlag för en trovärdig analys och tolkning. Validiteten kopplas även till hur författarna lyckas fånga olikheter, mångtydighet och eventuellt något motsägelsefullt. Hög validitet ställer också krav på författarnas förmåga att kommunicera tolkningarna genom att skapa en tillgänglig text så att innebörden blir tydlig för läsaren.<sup>29</sup>

För att säkerhetskälla god validitet finns det inga generella regler eller procedurer, då varje kvalitativ studie i stort sett är unik. Ett begrepp som brukar användas i dessa sammanhang är triangulering. Triangulering kan ske på olika sätt men grundprincipen är att man samlar in information via olika källor såsom olika platser, tidpunkter eller personer. I kvalitativa studier är en stor del av arbetet ofta att skriva ut genomförda intervjuer. Det är inte ovanligt att författarna omedvetet påverkar underlaget för analysen, då skriftspråket skiljer sig ifrån talspråket. Vid arbetet av att överföra samtalet

---

<sup>28</sup> Patel och Davidsson (2003) *Forskningsmetodikens grunder*

<sup>29</sup> Ibid

till text försvinner ofta till exempel betoningar, gester och kroppsspråk. Talspråket är sällan grammatiskt rätt och författarna kan för att skapa en tydligare text lägga till ord, kommatecken och punkter som kan leda till en annan innebörd än vad respondenten avsåg.<sup>30</sup> Självklart skall hänsyn tas till respondenternas integritet, men att anonymisera respondentens identitet, organisationer och platser kan innebära en minskad validitet.<sup>31</sup>

## 2.7.2 STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET

För att öka validiteten i studien har vi använt oss utav triangulering genom att belysa vår problemformulering ur olika synvinklar i det teoretiska och empiriska arbetet. Vi har använt oss utav ett antal olika informationskällor såsom aktuell litteratur, vetenskapliga artiklar och ett antal intervjuer för att ge tyngd i uppsatsen och en ökad trovärdighet. I litteraturen vi baserar vår teoretiska referensram på har vi i möjligaste mån försökt referera till förstahands källor, vilket innebär att vi strävat efter att hänvisa till den ursprungliga litteraturen. Vi har även försökt undvika Internetkällor för att öka reliabiliteten i studien.

För att nå hög tillförlitlighet i vår studie har vi använt oss av öppna intervjufrågor för att ge respondenterna utrymme till att utveckla tankar och funderingar kring belöningsystemet. Under samtliga intervjuer använde vi oss utav bandspelare för att inte missa något respondenterna berört under intervjuerna. Vi var båda närvarande vid samtliga intervjutillfällen och båda deltog även vid överföring av materialet ifrån samtal till text för att minimera risken för missförstånd eller att vi missat något viktigt.

I samråd med respondenterna på operativ nivå deltog de i studien anonymt för att kritiskt kunna besvara våra frågeställningar då belöningsystemet kan vara ett känsligt ämne. Övriga respondenter i företagets olika nivåer är med i studien med namn och position vilket ökar validiteten i studien. För att eftersträva en hög relevans i studien skickade vi i förväg ut intervjufrågorna till respondenterna. Motivet till detta var att respondenterna skall vara förberedda och därmed öka möjligheten till att lämna relevant information. Vi utarbetade intervjufrågorna utefter studiens teoretiska referensram och anpassade dessutom frågorna beroende på var i hierarkin respondenten befinner sig för att samla information som möjliggör besvarandet av studiens problemformulering.

<sup>30</sup> Patel och Davidsson (2003) *Forskningsmetodikens grunder*

<sup>31</sup> Starrin och Svensson (1994) *Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier*

---

### 2.7.3 METODKRITIK

---

Den mesta kritiken berör våra intervjuer. Endast en av intervjuerna genomfördes under ett personligt möte med respondenten. Fem av respondenter intervjuades via telefon vilket kan medföra att vi missar viktiga inslag som betoningar, gester och kroppsspråk. Vi anser trots detta att vi fått utförliga svar då telefonintervjuerna inte varit tidsbegränsade, samt att vi hade möjligheten att återkomma vid eventuella otydligheter. Vi har dessutom genomfört åtta mailintervjuer, vilket kan innebära att vi har gått miste om värdefulla svar och faktorer. Något vi anser vara positivt med mailintervjuerna är att respondenterna i lugn och ro kunnat besvara frågorna, och har dessutom själv kunnat välja tillfälle för intervjun och att vi via telefon eller mail kunnat ställa följdfrågor vid eventuella oklarheter i respondenternas svar. En annan aspekt är att vi haft utrymme för våra egna tolkningar av respondenternas svar vilket kan minska tillförlitligheten. Därmed kan det finnas en risk för missförstånd i våra tolkningar av respondenternas svar.

Möjligtvis kan de svaren vi erhållit vara missvisande i hur respondenterna uppfattar belöningsystemet samt hur de är utformade. Under den senaste tiden har belöningsystem diskuterats frekvent i media och i den allmänna debatten. Vi anser därmed att det kan ha funnits en viss försiktighet bland respondenterna och att de därmed inte svarat ingående på våra frågeställningar. För att motverka denna försiktighet har vi varit tydliga med att betona att vårt syfte med studien inte är att behandla de olika belöningsformerna i detalj eller att fokusera oss på specifika lönenivåer.

Vissa motivationsteorier är grundade på gamla teorier vilket har medfört att vi använt oss utav några äldre källor. Men då dessa teorier fortfarande är aktuella och fortfarande citeras flitigt ser vi detta inte som något problem. Vi har i den teoretiska referensramen tagit upp aktuell kritik mot dessa modeller för att se hur synen på teorierna har förändrats, och om de fortfarande är användbara i dagens samhälle.



---

## 3 TEORETISK REFERENSRAM

---

*Detta teoriavsnitt syftar till att skapa en teoretisk förståelse för studiens undersökningsområde. Teorierna som presenteras är avsedda att fungera som verktyg och utgöra ett underlag för den kommande analysen. För att underlätta läsningen har vi delat upp den teoretiska referensramen i tre avsnitt, Strategi och mål, Motivation samt Utformning av belöningsystem.*

---

### 3.1 INLEDNING

---

Ett sätt att styra de anställda kan vara med hjälp av belöningsystem. Enligt Frank et al (2000) är ett företags belöningsystem ett effektivt ledningsinstrument som kan användas både som styrmedel och konkurrensmedel.<sup>32</sup> Belöningar kan vara av olika slag, materiella och immateriella, individuella eller gruppbaseade, omedelbara eller långsiktiga. De kan vara hundra kronor mer i lönekuvertet, nya arbetsuppgifter, utbildning, en klapp på axeln eller beröm från chefen. Det finns ett belöningsystem i samtliga organisationer. Det kan vara genomtänkt eller ogenomtänkt, medvetet eller omedvetet, systematiskt eller osystematiskt. Det har ofta växt fram efter hand och bygger på traditioner. Belöningsystemet bygger i de flesta fall på organisationens kultur, vissa handlingar och prestationer premieras och andra passerar utan reaktioner.<sup>33</sup>

### 3.2 MÅL OCH STRATEGI

---

Adrian Furnham, professor i psykologi, menar att för en effektiv motivations strategi krävs det tydliga mål samt ett belöningsystem som kopplas prestationer.<sup>34</sup> Genom att formulera mål ställer företaget krav på sina anställda. Ett mål fordrar att individen ska agera för att komma närmare målet. Eftersom resultat lättare utvärderas i förhållande till tydligt uppsatta mål kan en del människor känna obehag av och försöka undvika målstyrning.<sup>35</sup> För att ledningen ska lyckas med formuleringen mål krävs det därmed att förmågan och viljan att identifiera och engagera sig i organisationens verksamhet säkerställs.<sup>36</sup>

Traditionellt sett har målet med företagande varit "att tjäna pengar".<sup>37</sup> Det kan vara relativt lätt för ledningen att sätta upp ekonomiska resultatmål. Dessa kan vara för organisationen i sin helhet, för en enhet eller en enskild individ. För till exempel en säljare kan det vara försäljningssumman, för chefen enhetens bidrag till organisationens

---

<sup>32</sup> Frank et al (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*

<sup>33</sup> Svensson och Wilhelmsson (1989) *Belöningsystem*

<sup>34</sup> Adrian Furnham (2008) *Create a strategy that earns respect*

<sup>35</sup> Svensson (2001) *Belöningsystem*

<sup>36</sup> Bruzelius och Skärvad (2004) *Integrerad organisationslära*

<sup>37</sup> *ibid*

resultat.<sup>38</sup> Den ekonomiska vinsten beskriver hur väl företaget lyckas omvandla resurser till färdiga produkter. Samtidigt skapar årligt höga vinster utrymme för belöningar åt organisationens intressenter, högre löner, anställningstrygghet samt säkrare leveranser till kunderna. Därför brukar *bestående lönsamhet genom tillfredställande höga vinster* vara ett mål samtliga intressenter kan enas om.<sup>39</sup>

Vinstmålet är en förutsättning för att företaget ska fortleva. Företaget har inte enbart ekonomiska mål. I vissa företag kan det vara svårt eller rent av omöjligt att styra verksamheten efter ekonomiska resultat mål.<sup>40</sup> Vid prestationsmätningar använder sig ledningen av finansiella eller icke-finansiella mått. De finansiella måtten delas in i marknads- och redovisningsmått. Marknadsbaserade mått är kopplade till exempelvis företagets aktiekurs. Fördelarna med marknadsbaserade mått är att de visar företagets värde och att värdeförändringen kan mätas med korta tidsintervaller samt är kostnadseffektiva. Det har riktats viss kritik mot att använda marknadsbaserade mått då det kan vara svårt att kontrollera vad som ligger bakom resultaten i mätningarna. Det medför att det kan bli svårigheter med att koppla prestationer till resultaten då aktiekursen påverkas av ett antal olika parametrar. Redovisningsmått är exempelvis räntabilitet på eget kapital och residualresultat. Fördelen med redovisningsmått är att mätningarna är precisa och kostnadseffektiva då företagets siffror finns redovisade i bokföringen.<sup>41</sup>

Icke-finansiella mått baseras på till exempel kundnöjdhet och produktkvalité, vilket är centralt för ett företags långsiktiga prestation. Om det i ett företag finns identifierade kritiska icke-finansiella aspekter är det av betydelse att man mäter dessa på rätt sätt<sup>42</sup>. Kundnöjdhet kan till exempel mätas via kundundersökningar eller via oberoende parter som exempelvis *Svenskt Kvalitetsindex*<sup>43</sup>. Icke-finansiella mått används oftast i en kombination med finansiella mått. Samtidigt diskuterar Merchant och Van der Stede (2007) att det ur motivationssynpunkt är viktigt att individens prestationer inte bedöms efter för många mått, fokus bör därför ligga på de mest centrala aspekterna i företagets affärsidé och vision.<sup>44</sup>

---

<sup>38</sup> Svensson (2001) *Belöningsystem*

<sup>39</sup> Bruzelius och Skärvad (2004) *Integrerad organisationslära*

<sup>40</sup> ibid

<sup>41</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>42</sup> ibid

<sup>43</sup> Svenskt Kvalitetsindex (SKI) är ett system för att samla in, analysera och sprida information om kunders förväntningar, upplevd kvalitet och värdering av varor och tjänster

<sup>44</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

Företags strategiska beslut är inriktade mot framtiden och är oftast av långsiktigt slag. Företag, framför allt privata företag, brukar ägna mycket tid åt att utveckla och formulera strategier.<sup>45</sup> I en artikel ifrån 2008 identifierar Michael G Rukstad, lärare på Harvard Business School, tre viktiga komponenter vid strategiska beslut, *målsättning, strategi som position* samt *företagets resurser*. En strategisk målsättning är enligt Rukstad inte exempelvis att maximera aktieägarnas avkastning utan med strategi avses *hur* företagets *målsättning* skall uppnås.<sup>46</sup> Det vill säga att fastställa de långsiktiga målen, anamma och fördela resurserna som krävs för att företagen skall uppnå målen.<sup>47</sup>

Perspektivet *strategi som position* fokuserar på strategins innehåll, för vilka områden strategin skall gälla och hur organisationen ska agera för att bli konkurrenskraftig.<sup>48</sup> Tydligt definierade arbetsområden som visar vilka aktiviteter och inom vilka områden företaget ska koncentrera sig på är viktigt.<sup>49</sup> *Företagets resurser* och kompetens skapar grunden för konkurrensfördelar. *Företag måste utveckla konkurrensfördelar med utgångspunkt i vad i verksamheten som är värdefullt och unikt, som kan förädlas och i förlängningen erbjudas olika kunder.*<sup>50</sup> Rukstad (2008) menar att tydlighet med vad som utmärker företaget kan hjälpa de anställda att förstå hur de bidrar till att nå de strategiska målen.<sup>51</sup>

## 3.3 MOTIVATIONSTEORI

### 3.3.1 INLEDNING

Företag har blivit allt mer beroende av personalens motivation som enligt Nationalencyklopedins definition är *en sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteende*. Frågan som bör ställas är om man kan vara effektiv utan att vara motiverad? Förmodligen inte då den som är motiverad ofta är mer engagerad, belöningar och belöningsystem blir i det perspektivet ett sätt att öka motivationen.<sup>52</sup>

Företagets mål och vision bör gå hand i hand med vad personalen vill uppnå. Därför bör företaget belöna handlingar som verkar för att målkongruens uppstår i företaget. Att förstärka motivation hos de anställda bör vara ett syftet med belöningsystem jämte att trygga företagets, kvalitetsutveckling, effektivitet och tillsist måluppfyllelse.<sup>53</sup> Motivationshöjande faktorer behöver därför utgöra grund vid utformning av belöningsystem.<sup>54</sup>

<sup>45</sup> Bolman & Deal (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

<sup>46</sup> Collis & Rukstad (2008) *Can you say what strategy is?*

<sup>47</sup> Bolman & Deal (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

<sup>48</sup> Bruzelius och Skärvad (2004) *Integrerad organisationslära*

<sup>49</sup> Collis & Rukstad (2008) *Can you say what strategy is?*

<sup>50</sup> Bruzelius och Skärvad (2004) *Integrerad organisationslära*

<sup>51</sup> Collis & Rukstad (2008) *Can you say what strategy is?*

<sup>52</sup> Svensson (2001) *Belöningsystem*

<sup>53</sup> Blomqvist & Haeger (1996) *Kvalitetsutveckling - kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik*

<sup>54</sup> Samuelsson (2005) *Controllerhandboken*

Inre och yttre motivationsfaktorer kan skiljas då man med inre motivation menar den motivation och tillfredsställelse som är kopplad till utförandet av arbetet. Ett lärande och utvecklande arbete kan till exempel öka den inre motivationen. Med yttre motivation menas tillfredsställelse och motivation med koppling till belöningar som kontrolleras av andra än den enskilda medarbetaren.<sup>55</sup>

Det ges inga uppenbara svar på frågan om varför individer motiveras att utföra ett visst arbete framför något annat. Detta gör det ytterst viktigt för företagsledningen att försöka förstå vad som påverkar en individs motivation.<sup>56</sup> Individens drivkrafter skall framförallt överensstämma med de arbetsuppgifter som skall verkställas.<sup>57</sup> Motivation är ett komplext fenomen därför har vi valt att redovisa ett antal olika motivationsteorier i studien. Olika motivationsteorier bidrar till ökad förståelse i hänseende av motivationsfaktorer. Tanken är få en inblick i de mest relevanta motivationsteorierna inom området för att få en mångsidig bild av vilka faktorer som skapar motivation. Detta skall i sin tur bidra till att i studiens slutfas besvara problemformuleringen.

### 3.3.2 AGENTTEORIN

Agentteorin uppkommer som en relation mellan två individer, där uppdragsgivaren är principalen samt dess agent. Agentens uppgift är att utföra det uppdrag som principalen vill ha utfört. På detta sätt decentraliseras beslutskompetensen till agenten som får en belöning för sitt bidrag till principalen. Exempel på en principal-agent relation är aktieägaren, principalen, gentemot ledningen i en verksamhet, agenten.<sup>58</sup> Principalen kan alltså vara ägare av bolaget och agenten är då en anlitad förvaltare av bolaget som verkställande direktör. Det hela baseras på särskiljande av ägarskap och förvaltning då ägarna till en verksamhet inte alltid är de som styr över den dagliga förvaltningen.<sup>59</sup>

Då principalen anlitar en agent uppkommer den centrala problemställningen vilket är principalens oro över huruvida agenten agerar för principalens intressen eller för sina egna. Problematiken som uppkommer är om principalen kan kontrollera och hindra agenten från att arbeta utefter sina egenintressen eller utefter principalens. Bägge parter strävar efter att uppnå sina egna syften. Agentens egenintressen kommer vara den bidragande effekten till att principalens intressen inte verkställs. Detta i sin tur leder till att när principalen har bett agenten utföra ett visst arbete, att han vill ha en viss säkerhet för att agenten också arbetar i hans intresse och därmed bidrar tillräckligt för sin belöning. Principalen försäkras sig detta via utformning av formella kontrakt mellan parterna. I dessa kontrakt kan det bidrag som principalen förväntat sig av sin agent skildras, samt ett sätt för agenten att fastställa vad belöningen ska vara.<sup>60</sup>

<sup>55</sup> Blomqvist & Haeger (1996) *Kvalitetsutveckling - kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik*

<sup>56</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>57</sup> Ashton et al (1995) *Issues in Management Accounting*

<sup>58</sup> Arce (2007) *Is Agency theory self-Activating?*

<sup>59</sup> Jensen & Meckling (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*

<sup>60</sup> Nygaard (2002) *Strategizing: en kontextuell organisationsteori*

Principalens incitament för att påverka agenten bör vara i samspråk med organisationens mål. Principalen, precis som agenten, vill nyttomaximera sina egenintressen och därför får utformningen av ett belöningsystem en central betydelse då denna skall gynna både agenten och principalen. Principalen vill styra agentens handlingar genom ett välutformat belöningsystem som sammankopplar önskad prestation med belöning. Belöningen kommer motivera agenten att utföra de prestationer som leder till belöning, och principalen kommer i sin tur få sin vilja igenom med hjälp av belöning. Det blir nu ytterst viktigt för principalen att kunna mäta de handlingar som leder till belöning. Principalen behöver nu också veta vilka handlingar som är nödvändiga för att målen skall uppnås av agenten, detta för att styra denne genom belöningsystemet.<sup>61</sup>

Ett kritiskt problem som uppstår i principal- och agentrelationen är att det finns en ojämn balans kallad asymmetrisk information. På grund av att teorin utgår från att agenten har ett informationsövertag och att principalen är beroende av denna information för att kontrollera bolaget och ta korrekta beslut.<sup>62</sup> Det sker en separation mellan ägande och kontroll. Agenten som är mer insatt i den operativa verksamheten utför en prestation vilket kontrolleras av agenten själv. Detta leder i sin tur till att principalen inte har någon direkt kontroll på arbetet agenten utför. Agenten kan då uppnå den nyttomaximering som denne eftersträvar då agenten kan förfina eller manipulera de prestationer som leder till belöning.<sup>63</sup>

I en studie som presenterades 2009 diskuteras principal-agent teorin vid beslutsfattande och genomförande av beslut. Grundförutsättningen för studien är om principalen genom sin auktoritet genomför sina beslut eller om han diskuterar och kommer överrens med agenten vilket beslut som skall tas. En ytterligare förutsättning för studien är att principalen och agenten inte är överrens över hur ett projekt skall genomföras, utan att någon av dem har tidigare erfarenheter men ändå tror att de vet vad som krävs. Studien visar att när agenten har stora incitament att prestera litar principalen mer på dennes förmåga att diskutera och övertala agenten att prestera, detta för att övertala någon som inte är beroende av hur resultat blir har liten effekt. Undersökningen visade även att en stark och självsäker principal använder sin auktoritet för att genomföra sina beslut för att vara säker på att agenten presterar i principalens intresse. Enligt författaren är studiens viktigaste bidrag att när agenten ansträngningar är viktiga för projektet blir det mindre viktigt för principalen att genom auktoritet genomföra beslut. Genom att agenten delar principalens uppfattning och tror på projektet kommer agenten anstränga sig mera för att prestera.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Walker (2000) *Monitoring and motivation in principal-agent relationships: Some issues in the case of local authority services*

<sup>62</sup> Hayes et al (2005) *Principles of Auditing An Introduction to International Standards on Auditing*

<sup>63</sup> Walker (2000) *Monitoring and motivation in principal-agent relationships: Some issues in the case of local authority services*

<sup>64</sup> Van den Steen (2009) *Authority versus Persuasion*

---

### 3.3.3 DRIVKRAFTER

---

Svensson och Wilhelmsson (1989) presenterar fem olika typer av drivkrafter eller incitament. De hävdar att belöningsystemet formuleras allt för enkelt, att det ofta ses det som ett val av moraliska och materiella drivkrafter. De anser också att det är av allra högst grad viktigt att lägga både psykologiska, inre och yttre strukturella aspekter på vad det är som faktiskt motiverar människor till att prestera. De fem formerna av drivkrafter är materiella, sociala, införlivade, inneboende och tvång.<sup>65</sup>

Den klassiska materiella drivkraften är lön efter prestation, och kan definieras som möjligheten till konsumtion av tjänster och varor. Det finns två saker som avgör om drivkraften skall anses vara materiell, vilken sektor eller position personen befinner sig i samt den subjektiva bedömningen hos personen. I näringslivet är de materiella drivkrafterna relativt sätt viktigast främst för befattningar på låg- och mellannivå. Motivet till detta kan vara till viss del hur mycket personen har i lön, men också att pengar och lön värdesätts olika beroende på personens sociala bakgrund. Pengar är i sin tur också en symbol och kan därför innehålla icke-monetära incitament som till exempel säkerhet, makt och status. Desto mer pengar en person tjänar ju fler icke-monetära incitament kommer fram. Den högavlönade ser snarare lönenivån som ett tecken på status, symboliskt värde och följaktligen en social drivkraft.<sup>66</sup>

Identifikation och involvering är det som främst omfattar de sociala drivkrafterna. För att ta emot positiva reaktioner från gruppen utför individen åtgärder som gruppen önskar. Vad åtgärden går ut på spelar ingen roll så länge gruppen anser det var bra och individen får en positiv reaktion från denna. Identifikation kan innebära dyrkan av chefen, då denne ses som en hjälte vilket blivit allt vanligare i nutida företag och organisationer. Personalen identifierar sig på det sättet med chefen. Andra sociala drivkrafter är löneskillnader som symboliserar statusskillnader. Även publicitet eller erkännande så som månadens anställd har flera syften, dels som en motivationsfaktor för de övriga i personalen men samtidigt en social belöning till vinnaren som får ett erkännande. Val av tjänstebil samt andra materiella belöningar är andra sociala drivkrafter. Det spelar ingen roll om belöningarna är symboliska eller materiella då den avgörande drivkraften är tillfredställelsen över erkännandet. Det finns en risk för målförskjutning då de sociala drivkrafterna inte går ihop med de införlivade. Teoretiker är alla överrens om att samtliga människor har ett behov av att få erkännande.<sup>67</sup>

Införlivade drivkrafter baserar sig på normer, värden och ideal som införlivats av personligheten som till exempel moral. Bryter vi mot de moraliska kraven som kommer inifrån oss själva bestraffar vi oss själva via skuld känslor. Ett annat exempel på införlivande drivkrafter är engagemang, värden och idéer för en viss ideologi. Då det

---

<sup>65</sup> Svensson och Wilhelmsson (1989) *Belöningsystem*

<sup>66</sup> ibid

<sup>67</sup> ibid

förväntade beteendet tas för givet märks det tydligt hur olika personer i olika organisationer med samma befattningar beter sig på samma sätt. Detta för att vi styrs av värderingar och normer, då de moraliska drivkrafterna tar strukturen av arbetsdisciplin.<sup>68</sup>

Personers vilja till självförverkligande hänger ihop med de personer som sporras av den inneboende drivkraften som tycker att utförandet av själva handlingen är belönande i sig. Ett exempel på självförverkligande är när personen inte kan sluta tänka på ett problem som denne jobbar med förrän problemet är löst. I detta fall finns det risk för att monetära belöningar snarare minskar än stegrar personens motivation, inneboende drivkrafterna är det viktigaste komplementet till materiella incitament. De inneboende drivkrafternas möjlighet att tillämpas är beroende på vilken typ av arbete personen innehar. De inneboende drivkrafterna kommer till störst användning då en meningsfull helhet, överblickbarhet, intressanta arbetsuppgifter och så vidare är ett faktum.<sup>69</sup>

Det finns ett antal studier där man studerat vad monetära belöningar har för påverkan på människors inre motivation. En amerikansk studie ifrån 2004 visar att mindre nominella eller symboliska belöningar kan bidra till en så kallad *Motivation Crowding Out* (MCO) effekt. MCO innebär att agenten agerar som om dennes inre motivation trängs undan och agenten upplever en större tillfredsställelse av yttre drivkrafter såsom bonus och belöningar. Små monetära belöningar kan ha en MCO effekt beroende på faktorer som storleken på agentens fasta lönen eller hur stark den inre motivationen är. Studien visade även att ju värdefullare agentens prestationer är för principalen desto högre kan de monetära belöningarna vara innan MCO inträffar. Detta då agenter som har en inre drivkraft och motivation att prestera i principalens intresse kommer helt naturligt bli tillfredställda när agenternas prestationer gagnar principalen.<sup>70</sup>

Tvång innebär hot om sanktioner och är ett negativt incitament. Motivations mässigt är tvång ett mycket ineffektivt sätt till att få personal till att prestera. Det skapar motstånd som i sin tur bidrar till att andra incitament försvagas. Uppgifter som kräver initiativ, ansvar, omsorg eller intresse fungerar inte alls för personalen under tvång. Detta leder bara till en ytlig underkastelse då personalen försöker kringgå de uppgifter de blivit delgivna så fort möjligheten uppkommer.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Svensson och Wilhelmsson (1989) *Belöningsystem*

<sup>69</sup> ibid

<sup>70</sup> Harvey (2004) *Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation*

<sup>71</sup> Svensson och Wilhelmsson (1989) *Belöningsystem*

---

### 3.3.4 MASLOWS BEHOVSTEORI

---

Inom motivationsteorin är Maslows behovsteori en av de mest refererade teorierna. Maslows behovsteori, brukar liknas vid en behovstrappa där han ordnar människans behov i fem steg, *fysiologiska behov*, *trygghetsbehov*, *sociala behov*, *behovet av status och prestige* och *självförverkligande*. Samtliga människor har de behov som Maslow beskriver, och människan förflyttar sig uppåt i trappan när behoven på lägre nivåer är tillfredställda. Enbart otillfredsställda behov skapar motivation hos individerna.<sup>72</sup>

Logiken bakom Maslows behovstrappa är att behoven på en högre nivå inte påverkar individens beteende tills behoven på en lägre nivå är tillfredställda. Det betyder emellertid inte att den inbördes ordningsföljden och graden av tillfredställelse kan variera mellan individer. Till exempel kan en individs behov av status och prestige vara så dominant att det går ut över tillfredställelsen av lägre behov såsom sociala behov. Maslow menar att ett behov inte behöver vara till hundra procent tillfredställt innan man tar nästa steg i behovstrappan. Maslow förmodar att alla individer är delvis tillfredställda och delvis otillfredsställda när det gäller behovstrappans samtliga steg.<sup>73</sup>

Det har riktats kritik mot Maslows behovsteori. Lennart Sjöberg, professor i psykologi, menar att största bristen i Maslows behovsteori är att teorin bygger på en hierarkisk utveckling som passar alla individer, och är något som samtliga strävar efter. I själva verket är vi individer som strävar efter olika mål utefter olika förutsättningar. Forskare har kritiserat Maslow för avsaknaden av empiriskt stöd. Ett flertal studier har därför genomförts av oberoende forskare. Studierna har visat att det inte finns några klara bevis för att människans behov kan klassificeras i fem kategorier eller att kategorierna har en hierarkisk ordningsföljd, samt att definitionen av tillfredställelse är väldigt individuell. I Maslows teori är det oklart vad begreppet tillfredställd innefattar.<sup>74</sup>

---

### 3.3.5 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI

---

Under 1960-talet presenterade Fredrick Herzberg sin banbrytande tvåfaktorsteori om motivation och tillfredställelse. Förhållanden som skapar arbetstillfredställelse, exempelvis prestation, ansvar och intressanta arbetsuppgifter, benämnde Herzberg som motivationsfaktorer eftersom de leder till ökad motivation och bättre prestationer. Faktorer kopplade till missnöje, exempelvis arbetsvillkor, lön och status, kallade han för hygienfaktorer eftersom det visade sig att de var relaterade till arbetsmiljön. Tvåfaktorteorin innebär att motivationsfaktorerna ökar trivseln, i den utsträckning de existerar, men skapar inte vantrivsel om de inte finns. Sålunda medför utmanande och intressanta arbetsuppgifter till att medarbetarna blir nöjda, medan monotona arbetsuppgifter leder till motsatsen men inte till en känsla av vantrivsel. För hygienfaktorerna gäller motsvarande slutsats.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Jacobsen och Thorsvik (1995)*Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>73</sup> ibid

<sup>74</sup> Vetenskap och Folkbildning (1999) *Maslowmyten*

<sup>75</sup> Jacobsen och Thorsvik (1995)*Hur moderna organisationer fungerar*



En fördel med tvåfaktorsteorin är att det är enkelt för ledningen att hitta strategier som ökar motivationen hos medarbetarna.<sup>76</sup> Kritiker menar dock att det finns svagheter i Herzbergs teori eftersom det kan vara svårt att särskilja hygienfaktorerna ifrån motivationsfaktorerna. Det är dessutom oklart hur enskilda individer påverkas av respektive faktorer.<sup>77</sup> Mest ifrågasatt är påståendet om att lön enbart leder till ökad motivation. Somliga kritiker menar att Herzberg har bortsett ifrån att pengar även kan ha ett starkt symboliskt värde. För individen är en ekonomisk ersättning ofta en bekräftelse på ett väl utfört arbete, dessutom är lönnivå starkt knuten till social status.<sup>78</sup>

### 3.3.6 TEORI X OCH TEORI Y

Med sin Teori X och Teori Y beskrev McGregor utgångspunkter och förutsättningar för framför allt auktoritär respektive delegerande ledarskap. Han menade att de flesta chefer utgår ifrån teori X, det vill säga antaganden om att människan i sin natur är lat, passiv, utan ambitioner och motsätter sig förändringar. Enligt McGregor bygger de flesta konventionella ledarstilar på antingen en hård eller mjuk version av Teori X. Enligt den hårda versionen krävs det hot, tvång och direkt kontroll för att leda individen. Den mjuka versionen av Teori X innebär att företaget försöker undvika konflikter och uppfyller samtligas behov. McGregor ville primärt förmedla att *om man utgår från att alla människor är lata och i behov av fast ledning och behandlar dem därefter kommer de också att bete sig i enighet med förväntningarna.*<sup>79</sup>

Med Teori Y visade McGregor en annan sida av människan; att människan av naturen är passiv, lat och behov av ledning är snarare ett resultat av individens tidigare erfarenheter. Grundläggande konsekvens med användning av Teori Y blir att *ledningens viktigaste uppgift är att ordna de organisatoriska betingelserna på ett sådant sätt att människor kan uppfylla sina behov på bästa sätt genom att rikta sina ansträngningar på de belöningar som organisationen ger.* Det innebär att arbetsledaren ser sina medarbetare som kompetenta, samarbetsvilliga, trovärdiga och stolta över sitt arbete. Medarbetare som är engagerade och känner sig delaktiga klarar själva av att styra sitt arbete. Viljan hos alla människor är att utvecklas och vara kreativa bara de ges rätt förutsättningar.<sup>80</sup>

Vissa kritiker menar att Teori X och Teori Y representerar orealistiska ytterligheter, att människor i de flesta fall befinner sig någonstans mittemellan. Att McGregors teorier haft en stor inverkan är inom management teorin råder det ingen tvekan om; i en artikel menar Steve Brzezinski, rektor på Antioch College i USA, att idén om att se människan som en tillgång var okänd innan McGregor presenterade sina teorier<sup>81</sup>.

<sup>76</sup> Eriksson-Zetterqvist (2006) *Organisationer och organisering*

<sup>77</sup> Tietjen & Myers (1998) *Motivation and job satisfaction*

<sup>78</sup> Jacobsen och Thorsvik (1995) *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>79</sup> Bolman & Deal (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

<sup>80</sup> ibid

<sup>81</sup> Brzezinski (2002) *Douglas McGregor: Theory X and Theory Y*

### 3.4 UTFORMNING AV BELÖNINGSSYSTEM

I boken *Management Control Systems* diskuterar Merchant och Van der Stede följande sju kriterier ledningen bör tänka på för att nå ett väl fungerande prestationsbaserat belöningsystem.



Källa: Merchant & Van der Stede (2007)

Det första kriteriet är att belöningen ska vara värdefull för den som skall belönas. Den skall dessutom vara betydelsefull, det vill säga tillräckligt stor för att påverka individens motivation att prestera. Det tredje kriteriet är att belöningsystemet skall vara lätt att förstå, individen skall förstå motivet och värdet av belöningen samt vad som krävs för att belönas. Timingen, kopplingen mellan prestation och belöning, är viktig. Belöningen har större effekt på individen ju närmare prestationen den ligger i tiden. Effekten av belöningar bör vara varaktig. Belöningar har ett större värde om den positiva effekten den medför är långvarig, om individen kommer ihåg belöningen under en längre tidsperiod. Belöningsystemet skall dessutom vara omvändbart. Systemet kan behöva förändras, en ekonomisk belöning kan förändras medan till exempel en befordran är svårare att ta tillbaka. Det sista kriteriet är att belöningsystemet skall vara kostnadseffektivt. Vissa belöningar kan vara väldigt kostsamma för företaget. Optimalt är att försöka få maximal motivation bland medarbetarna till en så låg kostnad som möjligt, vilket kan vara svårt då effekten av en belöning är beroende av individens egna värderingar<sup>82</sup>

Utöver ovanstående kriterier är kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna viktig. När företagsledningen skall implementera ett belöningsystem krävs det ett omfattande kommunikationsarbete. I boken *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, omnämnd i inledningen, menar författaren att *Ett belöningsystem som inte har kommunicerats finns inte!* Vid kommunikation är det angeläget att företagsledningen är lyhörd, tydlig och övertygande. För att nå önskad effekt med belöningsystemet är det viktigt att snabbt nå ut med informationen i organisationen och att förutsättningarna är tydligt formulerade och lättförståliga.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>83</sup> Smitt et al (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*

---

### 3.4.1 PÅVERKANSPRINCIPEN

---

Vid utformningen av ett belöningsystem är en av de viktigaste aspekterna att individen skall ha möjlighet att påverka utfallet. Uppgifter som man ansvarar för bör vara påverkbara, den ansvarige behöver både få befogenhet och resurser för att själva kunna påverka sina prestationer. Många belöningsystem uppfyller inte dessa kriterier och organisationer ställer för låga krav på individens prestationer. Ett sådant system kan innebära att såväl utvärdering som belöning av prestationen grundas på faktorer som individen vare sig haft direkt, eller indirekt, kontroll över.<sup>84</sup> Med implementering av påverkansprincipen vill företaget neutralisera okontrollerbara faktorer vid bedömningen av den enskildes prestationer. Huvudargumentet är att om man är ansvarig för uppgifter/processer som man inte har kontroll över upplever man att bedömningen är ogrundad och känner sig otillfredsställd och omotiverad.<sup>85</sup>

Okontrollerbara faktorer delas in i tre undergrupper; finansiella och konkurrensfaktorer, naturpåverkan och ömsesidigt beroende. Flertalet belöningsystem är baserade på resultatmått, vilka är beroende av bland annat efterfrågan hos konsumenterna och konkurrenssituationen, faktorer som individen har svårt att påverka. Oförutsedda och okontrollerbara händelser som orkaner, jordbävning, eller plötsligt dödsfall av nyckelpersoner kan ha stor inverkan på organisationen. Även oväntat bra väder kan skapa problem för exempelvis skidanläggningar och återförsäljare av vinterkläder. Ömsedigt beroende är när organisationen eller delar av verksamheten är beroende av andra, till exempel olika enheter delar utrymmen och maskiner eller tillverknigen sker i olika steg. Att arbetsgruppen är stor kan i sig utgöra en okontrollerbar faktor för den enskilde som kan uppleva sin inverkansmöjlighet på organisationens resultat som alltför liten.<sup>86</sup>

I en studie ifrån 2007 gjordes en undersökning bland personer i ledande positioner om deras inställning till att neutralisera okontrollerbara faktorer vid utvärdering av deras prestationer. Studien visade att inställningen bland de tillfrågade var att man inte förväntade en total implementering av påverkansprincipen, utan accepterar att deras prestationer påverkas av faktorer de inte helt styr över och att det är helt normalt. Personer i undersökningen hade en inställning till neutralisering av okontrollerbara faktorer som var beroende på vilken typ av faktorer som påverkar ens prestationer. En stor andel tyckte det var mer viktigt att ha kontroll över de inre faktorerna jämfört med de yttre faktorerna. Undersökningen visade att företagsledning hellre tilldelar personer i ledande positioner vissa begränsningar ansvarsområden att påverka än att ge total kontroll.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Samuelsson (2005) *Controllerhandboken*

<sup>85</sup> Giraud et al (2008) *Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinion*

<sup>86</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>87</sup> Giraud et al (2008) *Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinion*

---

### 3.4.2 MONETÄRA OCH ICKE-MONETÄRA BELÖNINGSSYSTEM

---

Belöningsystem utgör av antingen monetära belöningar till exempel löneökning eller icke-monetära belöningar i form av utbildning, befordran eller erkännande. Monetära belöningar kan ha en stark påverkan på individens prestationer då i stort sett alla värdesätter pengar. Förutom att pengar ger individen möjlighet att köpa varor och tjänster har pengar även ett starkt symboliskt värde. Symbolvärdet ligger i bland annat att pengar kan vara ett tecken på framgång och social status. Monetära belöningar är oftast kopplade till prestationsmått, särskilt gäller det personer i ledande positioner.<sup>88</sup>

Monetära belöningsystem är mycket vanliga och kan enligt Merchant och Van der Stede (2007) klassificeras i tre kategorier; prestationsbaserade löneökningar, kortsiktiga incitament samt långsiktiga incitament.<sup>89</sup> Prestationsbaserad lön och ersättningar bygger på uppnådda resultat efter individuella kontrakt, vilket blir allt vanligare vid sidan om den kollektivavtalsstyrda lönesättningen.<sup>90</sup> Ledningen skapar kortsiktiga incitament genom att mäta och belöna individers prestationer över en kortare tidsperiod. Förutom att belöna individens delaktighet i organisationens värdeskapande på längre sikt är avsikten delvis att attrahera och behålla nyckelpersoner och kunskap inom organisationen. Vanligt förekommande för personer i ledande befattningar är att man får ta del av företagets optionsprogram, vilket skapar incitament till ett långsiktigt värdeskapande.<sup>91</sup>

En rapport ifrån 2008<sup>92</sup>, *Belöningsystem i stora svenska företag*, visar att det är en klar majoritet av de svenska företagen som har någon typ av monetärt belöningsystem. Flertalet studier visar emellertid att lönen har en relativt liten betydelse för de anställdas motivation. Andra faktorer såsom arbetsklimat, arbetsinnehåll, självständighet, inflytande, utvecklingsmöjligheter, förväntningar och upplevd rättvisa betyder mer för motivationen än lön.<sup>93</sup>

Det är vanligt förekommande att organisationer sätter en övre gräns för sina belöningsystem. En av anledningarna är att individen skall belönas efter utförda prestationer och inte på grund av tur eller andra slumpmässiga faktorer som skapar höga resultat. Lika vanligt är en nedre gräns där individen inte erhåller någon belöning, för att undvika att företaget belönar mediokra prestationer.<sup>94</sup>

---

<sup>88</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>89</sup> Ibid

<sup>90</sup> Samuelsson (2005) *Controllerhandboken*

<sup>91</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>92</sup> Sahlgren och Skog (2008) *Belöningsystem i svenska företag*

<sup>93</sup> Nilsson och Ryman (2005) *Individuell lön - lönar det sig?*

<sup>94</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

---

### 3.4.3 INDIVIDUELLA ELLER GRUPPBASERADE BELÖNINGSSYSTEM

---

Något som företagsledningar behöver ta ställning till om belöningen skall vara baserad på individens eller gruppens prestationer. Det är av betydelse att en individ inte belönas för något en grupp presterat och bidragit till. Samtidigt är det viktigt att individen inte tappar förståelse för hur den egna insatsen bidrar till gruppens prestation. Nackdelen med ett belöningsystem där man främst ser till individuella prestationer är att risken för suboptimering ökar. Detta kan uppkomma när individen ser till sig själv i första hand och försöker maximera sin egen belöning, och känslan för gruppen blir lidande.<sup>95</sup>

Gruppbaserade belöningar är baserade på vad gruppen presterar där individerna i gruppen förväntas samarbeta och sträva mot gemensamma mål, och att de behöver varandra för att prestera optimalt.<sup>96</sup> Med gruppbaserade belöningar sätts gruppens prestation i fokus vilket kan öka pressen på individen att prestera för gruppens bästa. Ett vanligt förekommande problem vid gruppbaserade belöningsystem uppstår när det finns utrymme för individer att maska och ändå erhålla en belöning. Denna så kallade *free-rider* effekten kan dels skapa en osämja bland de anställda, dels leda till att belöningsystemet upplevs som orättvist. Ytterligare en nackdel kan uppkomma till följd av att individen inte känner någon direkt koppling mellan prestation och belöning. Inom större grupper finns det mindre möjlighet för individen att påverka gruppens prestation samtidigt som det är svårt för ledningen att mäta och bedöma de enskilda prestationerna.<sup>97</sup> Dessa problem kan man lösa genom att kombinera individuella och gruppbaserade belöningar.<sup>98</sup>

---

### 3.4.4 KORTA- ELLER LÅNGSIKTIGA BELÖNINGSMÅL

---

Med kortsiktiga belöningsmål avser man en period av upp till ett år, medan långsiktiga belöningsmål sträcker sig över perioder längre än ett år. Med användning av kortsiktiga mål finns det, liksom individuella belöningsystem, en risk för suboptimering. Detta kan uppkomma när chefer tänker kortsiktigt för att maximera sin belöning, som kan medföra och viktiga mer långsiktiga beslut uteblir. För att minimera risken för sådan suboptimering är det vanligt att företagen baserar sina belöningsystem på längre sikt. Långsiktiga mål för belöningar används i första hand för att belöna medarbetarna som bidrar till ett långsiktigt värdeskapande. De används även till att behålla och knyta nyckelpersoner till företaget över en längre period, vilket innebär att företaget försäkras om att en viss kompetens finns kvar i företaget över den tidsperioden. Vanligtvis används långsiktiga mål för belöningar till personer i ledande positioner då dessa personer anses ha störst inverkan på den långsiktiga utvecklingen och värdeskapande.<sup>99</sup> Det kan emellertid vara svårt att mäta en chefs prestationer över en längre tidsperiod om personen ständigt skiftar befattning.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>96</sup> Gomez-Meija (2005) *Team-based incentives*

<sup>97</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>98</sup> Samuelsson (2005) *Controllerhandboken*

<sup>99</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>100</sup> Samuelsson (2005) *Controllerhandboken*

---

### 3.4.5 KRITIK

---

Inom det socialpsykologiska området har det gjorts ett flertal studier som påvisar att individer som förväntar sig belöningar presterar sämre än de som inte förväntar sig något alls. Studiens resultat visar dock att detta gäller främst arbetsuppgifter som kräver hög kreativitet av individen.<sup>101</sup>

Belöningsystemets huvudsyfte är att de prestationer som sammankopplas med någon form av belöning ska utföras.<sup>102</sup> Förespråkaren för icke-finansiella belöningsystem och en av de främsta kritikerna mot finansiella belöningsystem, Alfi Kohn, menar att belöningar är effektiva för att producera tillfälliga överensstämmelser mellan agent och principal. Däremot kommer inte belöningen att generera långsiktiga förändringar i beteenden och attityder hos de anställda.<sup>103</sup> Det uppstår en kortsiktighet och ofta kan det uppstå en kortsiktighet då viljan att manipulera eller öka data som är länkad till belöningen. Samtidigt som man tvingar medarbetare att jobba övertid och får dessa att vara mindre serviceminded gentemot till exempel kunder på grund av att man vill nå så många kunder som möjligt. Tveksamheter för kunden blir självklarheter när till exempel säljaren inte bryr sig om det är ett bra eller dåligt val, vare sig mot kund eller mot sin egen verksamhet. Vilket på kort sikt gör att dessa handlingar ger högre resultat men på lång sikt bidrar dessa handlingar till en negativ inverkan på verksamhetens resultat.<sup>104</sup> Fokus hamnar på belöningen och inte på själva uppgiften, vilket också försvagar medarbetarens motivation. Får man medarbetaren fokuserad på att uppnå målet för en bonus så kan denne uppleva sina arbetsuppgifter som mindre fria och självvalda. Motivation och intresse kan sjunka när medarbetaren får en känsla av att vara kontrollerad. Följden kan bli ett tänkande om belöningsystemet enligt följande: *Om de är tvungna att muta mig för att jag ska utföra uppgiften, måste det vara något jag inte vill utföra.*<sup>105</sup>

Belöningar har enligt Kohn två sidor, de kan antingen uppfattas som en bonus om medarbetaren når upp till målen eller som en bestraffning om denne misslyckas. Ju mer åtråvärd en belöning är desto mer bestraffad kan medarbetaren känna sig när denne går miste om den. Medarbetarna strävar efter individuella belöningar vilket således kan förstöra den framgång som bygger på teamwork, då i stället konkurrens och rivalitet kan uppstå inom gruppen.<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup> Kohn (1993) *For Best Results, Forget Bonus*

<sup>102</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>103</sup> Kohn (1993) *For Best Results, Forget Bonus*

<sup>104</sup> Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

<sup>105</sup> Kohn (1993) *For Best Results, Forget Bonus*

<sup>106</sup> Ibid

---

### 3.5 TIDIGARE FORSKNING

---

Inom det studerande området har det gjorts flertalet vetenskapliga studier. Majoriteten av studierna undersöker effekterna av ett belöningsystem men ur olika infallsvinklar. Vissa studier visar att belöningsystemet inte är den primära motivationsfaktorn medan andra studier visar ett klart samband mellan belöningar och resultat.

KATHRIN POKORNY

---

I en studie ifrån 2004<sup>107</sup> undersöker författaren antagandet att de flesta principal-agent modeller förutspår att ju högre belöningar är, i desto större utsträckning presterar agenten i principalens intresse. Inte oväntat visade studien en ökning i agentens prestationer mellan en agent utan belöning och en agent med en liten belöning. Vidare visade studien att med en hög andel rörlig lön minskade den inre motivationen hos agenterna. Författaren förklarar detta med att implementering av höga incitament kan leda till en stark vilja hos agenterna att endast maximera sin belöning vilket i sin tur kan leda till försämrad kvalité och en ökning av antalet misstag. Författaren beskriver svårigheten för företagen att hitta en lämplig nivå av den rörliga ersättningen för att agenten skall prestera optimalt.

TAHIR M. NISAR

---

Företagen har allt mer anammat subjektiva bedömningar vid utvärderingar av prestationer. I en studie ifrån 2005<sup>108</sup> studerar författaren fem engelska banker där subjektivitet är ett inslag i företagets belöningsystem. Författaren belyser de risker som kan uppstå när belöningarna grundar sig på bedömningar av prestationer. Det finns risk att agenten utför uppgifter enbart för att få en positivare bedömning eller manipulerar underlaget för att agentens prestationer skall ses som positiva vid bedömning. Studien visar ändå att delvis subjektiva bedömningar medför en ökad produktivitet samt ökad nettovinst per medarbetare. Författaren menar att inslag av subjektivitet vid bedömningar innebär att agenten i större omfattning presterar i principalens intresse istället för att enbart prestera för att få maximal belöning.

CARL F. FEY

---

Författaren undersöker i denna studie från 2002<sup>109</sup> skillnader i motivationsfaktorer mellan chefer i Sverige jämfört med chefer i Ryssland. Studien visar i likhet med Svensson och Wilhelmsson (1989) att de monetära ersättningarna har mindre betydelse som motivationsfaktor för chefer i Sverige. Författaren tror att anledningen kan vara att chefer i Sverige har nått en tillräckligt hög lönenivå och föredrar därmed att leva ett gott liv istället för att arbeta hårt för ytterligare löneförhöjningar och extraersättningar. Författaren drar även paralleller med Maslows behovsteori då han menar att svenskar i regel befinner sig relativt högt upp i behovstrappan. Därmed är svenska chefer mer beroende av att tillfredsställa behov som återfinns högre upp i behovstrappan såsom erkännande och självförverkligande.

---

<sup>107</sup> Pokorny, Kathrin (2006) *Pay-but do not pay too much. An experimental study on the impact of incentives*

<sup>108</sup> Nisar, Tahir M. (2006) *Evaluation of Subjectivity in Incentive Pay*

<sup>109</sup> Fey, Carl F. (2005) *Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia*

## 4 EMPIRI

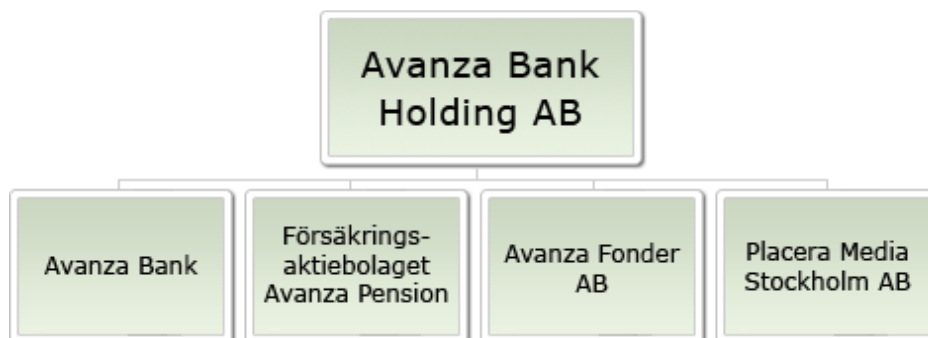
I följande avsnitt presenterar vi det empiriska materialet som samlats in i den kvalitativa undersökningen i denna studie. Vi inleder med en introduktion av fallföretaget. Därefter redovisas resultatet av de genomförda intervjuerna där områdena Strategi och måluppfyllelse, Motivationsfaktorer samt Belöningar behandlas på respektive hierarkisk nivå inom Avanza Bank.

### 4.1 INTRODUKTION AV AVANZA BANK

Avanza Bank är Sveriges största nätmäklare med 190 anställda. Startskottet för banken gick 1996 när några renodlade aktiemäklare lanserade sina tjänster på internet. Avanza Bank uppstod som resultatet av en sammanslagning av bolagen Avanza, HQ.SE Fondkommissionen, Aktiespar Fondkommission och Inside. Dessa bolag fusionerades under åren 2000 – 2001. Den 1 oktober 2001 lanserades den nya, integrerade hemsidan: [www.avanza.se](http://www.avanza.se). Initialt var Avanza Banks begränsade till aktiehandel på Stockholmsbörsen men numera kan man erbjuda handel med svenska och utländska aktier, fonder, aktieobligationer, valutor och derivat. Avanza Bank ger en komplett sparproduktportfölj då man även erbjuder pensionssparande. Avanza Bank betraktas som den ledande utmanaren på den svenska sparmarknaden då den idag har marknadens bredaste produktsortiment och lägsta avgifter.<sup>110</sup>

### 4.2 KONCERNSTRUKTUR

Avanza Bank Holding AB är moderbolag inom Avanza koncernen. Den operativa verksamheten inom koncernen bedrivs i huvudsak i de helägda dotterbolagen Avanza Bank, Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension, Avanza Fonder AB, vilka står under Finansinspektionens tillsyn samt Placera Media Stockholm AB, som består av Placera Nu, Börsguiden och Börsveckan.<sup>111</sup>



<sup>110</sup> Avanza Årsredovisning 2008

<sup>111</sup> ibid



Avanza Banks huvudkontor ligger i Stockholm och på företaget har vi haft intervju med huvudägaren Sven Hagströmer som är styrelseordförande. Vi har även intervjuat VD för Avanza Bank Nicklas Storåkers, Henrik Källén VD Avanza Pension, Glenn Wigren VD Avanza Fonder, Henrik Rosvall marknadschef, Carl Norinder chef kundrelationer, Annika Saramies försäljningschef och Maria Christofi-Johansson chef kundsupport. De här intervjuerna ligger till grund för vår beskrivning av företagets strategi och mål.

### 4.3 BELÖNINGSSYSTEMET I AVANZA BANK

För samtliga medarbetare i Avanza Bank grundar sig belöningsystemet sig på extraordinära prestationer utöver de vardagliga arbetsuppgifterna. Belöningsystemet utvärderar den individuella insatsen och bygger på olika mätningar som är allt från nya kunder till andelen nytt kapital. Utvärderingen av medarbetarna sker genom en diskussionär bedömning av chefen. Däremot för försäljningsavdelningen är det ett mer matematiskt resonemang där belöningarna enbart är provisionsbaserade. Storleken på belöningen är beroende på var i hierarkin som man befinner sig i, belöningen varierar ifrån en upp till femton månadslöner.

### 4.4 STRATEGI OCH MÅL

Enligt Nicklas Storåkers är Avanza Banks affärsidé att erbjuda svenskar ett bättre sparande. Detta åstadkoms genom låga avgifter, bättre samt snabb hjälp via kundsupport och internet, större valfrihet bland sparformerna och enklare sparprodukter via erbjudanden riktade mot olika kundgrupper. Visionen är att Avanza Bank skall i slutet av 2010 skall ha 2 % av den svenska sparmarknaden. Missionen som strävas efter enligt Sven Hagströmers mission är att göra kunder till självständiga sparare, inte ekonomiskt oberoende utan ekonomiskt självständiga. Kunden får möjlighet att fatta sina egna beslut då de förses med en verktygslåda med alla nödvändiga verktyg enkelt tillgängliga. *Som spararnas bank är målet att en kund hos Avanza Bank ska få mer pengar över till sig själv jämfört med vad de kan få någon annanstans*<sup>112</sup>

Avanza Banks mål är att den årliga vinsttillväxten långsiktigt skall uppgå till 15 – 25 procent. Internetssparandet växer snabbt vilket ger upphov till de goda långsiktiga tillväxtpotentialerna. Avanza Bank är redan nu branschledande vad gäller kostnadseffektivitet, en förutsättning för att även långsiktigt kunna erbjuda sina kunder marknadens lägsta avgifter. Via automatisering och fokus på internet skall Avanza Bank effektivisera utan att minska på kundservice eller tillväxtpotentialer. Målet är att minska kostnaderna med 10 – 15 procent under 2009. Sven Hagströmer hoppas att "om fem år är vi förhoppningsvis dubbelt så stora".

<sup>112</sup> Avanza Årsredovisning 2008

An fokuserar på en målgrupp av mogna, aktiva och medvetna sparare; entusiasterna. Denna målgrupp utgör cirka 800 000 sparare. Avanza Bank har som målsättning att expandera ytterligare och också rikta sig till de cirka 3 miljoner svenskar som har viss kunskap om sparande, men som inte har tid eller intresse att sköta sitt sparande kontinuerligt. Denna nya målgrupp är däremot beredd att se över sitt sparande och byta till bättre lösningar. Värden som kundnytta genomsyrar Avanza bankens strategi och organisation således inte fokus på aktieägarvärde, men även med fokus på kundnytta erhålls automatiskt aktieägarvärde.

För att uppnå målkongruens är ledningen mån om att förmedla strategier, mål, visioner, allt Avanza Bank står för ut till samtliga i företaget. De aktuella målen i Avanza Bank är satta fram till 2013 och är nerbrutna så att personalen vet vilka som gäller för varje år fram till 2013. Därefter har dessa brutits ner till varje individ i organisationen för att uppfylla styrelseordförandes Sven Hagströmers vilja om att alla anställda har en uppgift eller ansvarsområde. Varje avdelningschef samlar sina anställda för att förmedla de individuella målen som är direkt kopplade till avdelningens mål som i sin tur är kopplade till företagets mål. Organisationen i Avanza Bank är platt och kommunikationen flyter enkelt mellan operativ nivå och ledning inklusive styrelse förklarar Annika Saramies. Personalen förväntas vara mycket väl medveten om företagets planer. Utan tydliga riktlinjer kommer inte personalen att kunna fullfölja sina uppgifter och bidra till målkongruens enligt Sven Hagströmer.

Målen är nerbrutna ända ner på individnivå och enskilda möten, för att ihop med chefen fastställa utvecklingsplan och individuella mål sker i början av året. Detta följs därefter upp med minst fyra utvecklingssamtal per år och individ. Utöver detta så samlas även all personal en gång i veckan då företagets strategi, vision, mål och planer för kommande vecka och framtid förmedlas och följs upp. Den mest inverkan faktorn, för att nå de uppställda målen och visionen, anses vara en tydlig kommunikation. Ledningen ser gärna att det kommuniceras en extra gång än en gång för lite. Henrik Källén betonar att det aldrig kan kommuniceras tillräckligt mycket och att det är viktigt med tydlighet i vad som kommuniceras. *"Samtliga medarbetare bidrar på sitt sätt till att vi når våra mål"* menar Carl Norinder.

Strategierna inom de olika avdelningarna skiljer sig åt beroende på hur långt man kommit enligt Annika Saramies. På någon avdelning kan målet vara att dubblera sitt resultat under ett år jämfört med en annan försäljningsavdelning vars primära mål var kundnöjdhet efter kundträffarna. Målen för de olika avdelningarna sätts från år till år, då det också skapas nya produktionsmodeller och ersättningsmodeller. Dessa modeller sätts efter en treårsplan enligt Annika Saramies.

När Avanza Bank skapar strategiutvecklingen börjar de i den operativa delen. Personalen i de olika avdelningarna delas in i grupper där de får göra sin egen vision och strategi fram till 2013, alltså ett treårs perspektiv. Därefter sammanställs detta efter

prioritering av avdelningschefen. Detta görs i samtliga avdelningar och uppåt i organisationen för att skapa en övergripande strategi tre år fram till 2013. Avanza Bank startar alltså med en kommunikation som går från den operativa delen till toppen av företaget där den bearbetas, utvecklas och verkställs för att på detta sätt uppnås en bättre målkongruens menar Annika Saramies.

Avanza Bank arbetar systematiskt med att utveckla sin strategi men grundtankarna är desamma som då bolaget grundades. Då var tanken att erbjuda låga courtageavgifter. Detta är något som avspeglar företaget väldigt väl nu då man vill ha så låga kostnader som möjligt på allt. Avanza Bank har sänkt priserna i branschen med 90 % och är billigast i Sverige med högst lönsamhet enligt Sven Hagströmer.

Avanza Banks vill fortsätta på den inslagna vägen med fokus på den svenska sparmarknaden och endast komplettera med andra banktjänster för att förenkla kundernas sparande. Avanza Bank känner sig mer konkurrenskraftig än någonsin och har därmed satt upp två huvudmål för att deras fortsatta strävan att växa. Det ena målet är att göra det enklare för att alltfler att bli kund hos Avanza Bank. Där man vill få 25 000 nya kunder under året som startar ett sparkonto. Det andra målet är merförsäljning till befintliga kunder. Här vill Avanza Bank att antal konton per kund ska öka från 1,29 till 1,40 st. Den sammanlagda ambitionen är att få 52 000 nya konton under året. Detta är något som delvis kommer fås genom enkelhet, att bli kund och vara kund skall vara enkelt. Avanza Bank kommer även satsa ännu hårdare på prisledarskap och att vara prispressare på marknaden. Utöver detta kommer man hela tiden sträva efter än hög kundnöjdhet, detta anser Avanza Bank är basen för tillväxten eftersom rekommendation från en nöjd kund är den vanligaste anledningen till varför en ny kund startar ett sparande hos banken. Sven Hagströmer berättar att *"vi har en exitpoll där vi ställer en enda fråga; skulle du rekommendera Avanza till din bästa vän? Förut låg det på 98 %, nu har det gått ner lite till 97 %"*.

Avanza Bank kommer också vara mer säljoffensiva i och med deras konkurrenskraftiga samt utvecklingsoffensiva strategi med nya tjänster såväl som marknader för att hela tiden ligga steget före konkurrenterna.

Personalförvaltningen är ett mål i sig hos Avanza Bank. Den rådande personalomsättning ligger på cirka 15 procent vilket är lågt inom denna bransch. Avanza Bank vill ha en så låg personalomsättning som möjligt och försöker göra detta genom att ge personalen meningsfulla arbetsuppgifter som stimulerar samt ger en hög frihetsgrad. Vilket i sin tur leder till en ökad trivsel och självförverkligande. Avanza Bank vill inte se sin personal som kollektivanställda utan till individen där samtliga medarbetare har en uppgift och ett ansvar. På Avanza Bank vill man att personalen skall kunna identifiera sig med ett visst ansvarstagande mer än vad det är för jobb de besitter. Enligt Sven Hagströmer blir frågan här mer *vad är det för ansvar du har? snarare än vad har du för jobb?* Varje person får en uppgift eller ett ansvarsområde säger Sven Hagströmer.

---

## 4.5 STYRELSENIVÅ

---

Sven Hagströmer, är styrelseordförande i Avanza Bank Holding AB samt ägare via investmentbolaget Öresund AB. Sven Hagströmer var med och skapade Avanza Bank och valdes till styrelseordförande 1997.

Nicklas Storåkers är VD för Avanza Bank Holding AB samt för dotterbolaget Avanza Bank. Nicklas Storåkers jobbade tidigare som investeringsanalytiker på AB Custos och är sedan 1999 VD för Avanza koncernen.

---

### 4.5.1 MOTIVATION

---

Sven Hagströmer motiveras av att ständigt utveckla Avanza Bank och att en dag komma i närheten av att vara finansvärdens svar på HM eller IKEA, där de kan vända sig mot en massmarknad med väldigt billiga och bra produkter. Moroten för Sven Hagströmer är att se det man har byggt och investerat i att växa upp. Monetära belöningar har ingen betydelse för Sven Hagströmer utan välståndet av sina företag som han ser som sina egna barn är det viktigaste. Samtidigt anser han att medarbetarna i organisationen inom de olika nivåerna på Avanza Bank finner motivation i det rådande belöningsystemet, *"hade de inte gjort det skulle det förändrats, justerats eller tagits bort"*. Den viktigaste motivationen enligt Nicklas Storåkers är att du trivs och har intressanta och givande arbetsuppgifter, men samtidigt är lönen inte ointressant.

Enligt Nicklas Storåker är den monetära ersättningen en del i motivationen och att den återspeglar dem prestationer man gör. Nicklas Storåkers lyckades få maximal utdelning på sin bonus som är 15 extra månadslöner för 2008. Utöver monetära belöningar har vikten av trivsel stor del men samtidigt att man ständigt utvecklas och har ett bra arbetsklimat. Nicklas Storåkers har jobbat i Avanza Bank i snart 10 år vilket är ett tydligt tecken på ett bra arbetsklimat. Skall man rangordna så tror Nicklas Storåkers att på första plats är trivseln på arbetsplatsen viktigast och sen den ekonomiska kompensationen som är en delmängd i det stora hela, detta tror han gäller inte bara för honom utan för samtliga.

Rent generellt tror Nicklas Storåkers att belöningsystemet påverkar medarbetarna positivt. Men i medarbetarundersökningar i Avanza Bank är det en förvånansvärt hög procent som säger att belöningsystemet inte påverkar deras insats. *"Det går självklart att tolka på många olika sätt"* säger Nicklas Storåkers. Antingen att målen är otydliga, utvärderingen är otydlig, eller att målen är för lågt ställda eller för högt ställda. Det kan också vara att medarbetarna är så ambitiösa att de skulle gjort ett lika bra jobb utan någon extra belöning. I ledningen har man sagt att man tycker att det skall finnas ett belöningsystem, att det är viktigt trots att det är en förvånansvärt hög procent som inte tycker att det har någon inverkan. *"Ekonomi är trots allt viktig, och vi tycker det är viktigt att belöna väl utförda prestationer"* säger Nicklas Storåkers.

---

## 4.5.2 BELÖNINGSSYSTEM

---

Sven Hagströmer är tydligt för belöningsystemet vilket är något som Avanza Bank arbetar aktivt med. *"Att få uppmärksamhet och bli bekräftad är en av människans mest basala drifter"*. Sven Hagströmers personliga åsikt är att VD:n för ett företag skall få bonus för vad denne har uppnått med hjälp av sin kompetens och inte att marknaden har gått i taket. VD skall belönas utefter de saker VD:n kunnat påverka. Det gäller att resultat nås och detta skapas genom att målen följs upp för att sedan belöna de goda prestationer som har presterats. Styrelsen med ledning tror på morötter och inte piskor. I de högsta nivåerna av organisationen är det ett sätt att dela med sig av framgången, som personalen i hela företaget bidragit till enligt Sven Hagströmer. *"År personalen trevlig mot kunderna och är de taggade och gör ett bra jobb så tycker jag att det är självklart att de skall ha en del av resultatet, och det blir bonusarna som samtliga omfattas av. Dessutom har vi ett optionsprogram, medarbetarna får köpa in sig i optioner, och det har vi varje år. Varje år har man möjlighet att köpa in sig i firman, samtliga medarbetare"*.

Sven Hagströmer är tydlig med hur viktigt det är för honom och Avanza Bank att förvalta sin personal. Sven Hagströmer vill utforma ett system för sin personal som hjälper personalen att pensionsspara. Personalen är en enormt viktig tillgång men kanske inte lika viktig som för de traditionella bankerna på grund av att den är internet baserad. Trots att personalen i flesta bolagen sägs vara deras största tillgång så ställer sig Sven Hagströmer fundersam till detta då de ändå ger "svältlöner" till de som bär företaget på sina axlar.

Belöningsystemet bygger på en massa mätningar, i princip mäts allt från nya kunder till andelen nytt kapital och så vidare. Belöningsystemet har inte ändrats mycket de senaste åren, enligt styrelseordförande anses det fungera väl utan några brister i dagsläget. *"Just nu finns det inget som skall ändras men det finns alltid saker som kan förbättras"* tycker Sven Hagströmer. *"Om det skulle ske en förändring så skulle det möjligen vara att lägga till ytterligare en variabel där VD:n får en ökad bonus om man ökar andelen kvinnliga chefer"*. Det befintliga belöningsystemet valdes enligt Nicklas Storåkers för att det är viktigt att utvärdera den individuella insatsen, samt möjligheten till en rörlig ersättning. Samtidigt ger den möjlighet att behålla samt locka kompetent personal. Belöningsystemets primära syfte i Avanza Bank är att skapa morötter som belönar det lilla extra, extraordinära prestationer. *"Det är rent affärsmässigt att det fungerar som en morot"* menar Nicklas Storåkers.

Sven Hagströmer med ledning är tydliga med förvaltningen av personalen då de också vill dela med sig av företagets framgångar till samtliga anställda som alla på något sätt har bidragit till framgången i företaget. De grundläggande dragen är viktigast; *"Att vi ger folk bekräftelse och frihet, att vi inte betraktar folk som boskap utan individer. Därför tycker jag det här med kollektivanställning är otidsenligt sätt att se på människor."*

Nicklas Storåkers anser däremot att det finns en nackdel i belöningsystemet, då utvärderingen sker genom en diskussionär bedömning och då finns det ingen exakt sanning till vad som skall belönas. *"Jag upplever att, ett problem vi diskuterar mycket internt är att chefer tycker att det är svårt att göra stora skillnader på bra och mindre bra medarbetare. Det kan vara svårt att sätta noll i ersättning till någon. Det är klart enklare att göra bedömningar efter en matematisk modell där man ser om man nått upp till sitt mål på ett enkelt sätt. Ha tydliga mål med en kvalitativ utvärdering, det är en svaghet med modellen"*

En annan svaghet Nicklas Storåkers pekar på är att vid individuella mål upplever vissa medarbetare att det är otydligt var kopplingen är mellan den individuella prestationen och företagets mål. En tredje punkt som han anser är en svaghet är att belöningsystemet kan vara lite otydligt, då det utgår ifrån både hårda och mjuka faktorer. Hur prestationerna utvärderas blir en fri bedömning istället för ett matematiskt resonemang. Detta gör att det kan vara svårt för en medarbetare att veta vad en insats betyder. Här är det viktigt att föra en dialog med medarbetarna och ha god kommunikation.

---

### 4.5.3 NUVARANDE DEBATT

---

Sven Hagströmer har varit högst delaktig i den rådande bonusdebatten och tar ett exempel med SEB som tagit bort sina bonusar där de istället får en stor del av bonusen som fast lön. Detta anser han är det sämsta av alla världar, då får företaget "dela ut stora bonusar" utan motprestationer. Då menar Sven Hagströmer att man verkligen har missförstått vad det hela handlar om. Vidare anser han att det är felaktigt att en VD skall behöva stå till svars för sin bonus i media. Det är ordföranden och styrelsen som beviljar bonusprogrammet. Det är därmed ordförande med styrelse som skall angripas och inte företagets VD.

---

## 4.6 LEDNINGSNIVÅ

---

Henrik Källén är VD för Avanza Pension som är ett helägt dotterbolag till Avanza Bank Holding. Han är också med i Avanza Banks ledningsgrupp. Henrik Källén har jobbat inom i Avanza koncernen i drygt tio år, tjänsten som VD har han haft i tre år.

Carl Norinder började arbeta i Avanza Bank i april 2008. Han är ansvarig för bolagets kundrelationer vilket innefattar marknadsföring, försäljning och kundsupport samt sitter i Avanza Banks ledningsgrupp.

---

### 4.6.1 MOTIVATION

---

Vad som motiverar Carl Norinder i det dagliga arbetet är resultat och individuell utveckling. De monetära belöningarna har en relativt liten påverkan på hans motivation. Motivationen i Henrik Källéns dagliga arbete är i första hand att skapa något nytt, att Avanza Bank är en uppstickare och utmanare i bank-, värdepappers- och pensionsmarknadsbranschen passar honom väl. *"Det är att vara en nydanare inom en ganska trög och monopolistisk bransch"*. Avanza Bank är en bank som ser utefter kundens behov och önskemål, hittar nya kreativa lösningar, samtidigt som företaget ska vara transparent, billigt och ha det bästa erbjudandet. För Henrik Källén är detta väldigt stimulerande, *"vi gör saker bara som vi vet eller tror våra kunder uppskattar och sådana saker vi kan bli bäst på, och där vi inte tullar på kundupplevelsen. Kundnöjdheten är det som vi drivs utav vill jag säga, att ha nöjda kunder. Det är dessutom motiverande att se att antalet kunder ökar, att Avanza Bank lyckas nå ut med sitt budskap och att folk förstår att vi har ett otroligt bra erbjudande. Det är så oerhört stimulerande att fortsätta utveckla och förbättra oss hela tiden så att antalet kunder och kundnöjdheten ökar. Självklart motiverar även den monetära ersättningen mig, och vi har även ett optionsprogram som alla medarbetare får ta del av, så det är också motiverande att följa de ledstjärnor vi har vilket gör att det finns en potential och möjlighet att tjäna pengar. Det är en kombination av detta som motiverar mig"*.

---

### 4.6.2 BELÖNINGSSYSTEM

---

För Henrik Källén är belöningssystem ett sätt att motivera medarbetarna som gör det lilla extra, *"alla har ju en fast lön och den har de för att de ska göra sitt arbete om man skall vara helt krass"*. Henrik Källén tycker att belöningssystem ska man ha, men bonus ska samtidigt inte vara något som är självklart att alla skall få. Endast de som gör extraordinära insatser för kunderna och för verksamheten ska ha rätt till extra ersättning. Likt Henrik Källén är belöningssystem för Carl Norinder ett styrmedel i första hand. *"Då belöningssystemet är starkt knutet till de individuella målen som i sin tur är starkt kopplade till våra övergripande mål, dessutom ofta nedbrutna på aktiviteter så vet medarbetaren vad som förväntas tidigt på året"*. Samtidigt fungerar belöningssystemet i förlängningen som ett *"kvitto för medarbetaren på dennes jobb"* säger Carl Norinder.

Henrik Källén tror att medarbetarna generellt tycker att det är positivt, men att vissa har svårt att se sin egen arbetsuppgift och hur den bidrar till de övergripande målen. En nackdel han tycker företaget kan bli bättre på är att just styra verksamheten så att alla på hela Avanza Bank skall förstå hur de kan bidra till företagets övergripande mål i sitt dagliga arbete. Det är inte alltid så lätt att göra det på exempelvis en administrativ avdelning, att göra bedömningar vad det är som gör att en person gör ett bra jobb.

Viktigt att fortsätta jobba med tydligheten med målen och hur de bidrar till de övergripande. Samtidigt som att medarbetare tydligt skall kunna göra en koppling mellan belöning och prestation. Carl Norinder tror att uppfattningen bland medarbetarna om det befintliga belöningsystemet är varierande. *"Tror det är motiverande för de flesta, medan andra inte bryr sig och vissa förväntar sig det"*.

---

## 4.7 CHEFSNIVÅ

---

Glenn Wigren är VD för Avanza Fonder som är ett helägt dotterbolag till Avanza Bank Holding med fem anställda. Glenn började jobba i bolaget som förvaltare och är sedan september 2006 VD för bolaget.

Annika Saramies är försäljningschef på Avanza Bank och Avanza Pension sedan två år tillbaka. Annika har ansvar för all direktförsäljning som sker med kunder vid personliga möten, informationsmöten eller informationsträffar.

Henrik Rosvall arbetar som marknadschef på Avanza Bank sedan september 2009. På marknadsavdelningen är de åtta anställda.

Maria Christofi-Johansson började arbeta på Avanza Bank i november 2000 som produktchef för fonder. Sedan augusti 2004 är Maria ansvarig för Avanza Banks kundservice

---

### 4.7.1 MOTIVATION

---

För Annika Saramies är det att få utvecklas inom ledarskapet, *"det är därför jag är här. Den ekonomiska belöningen har en ganska liten del i vad som motiverar mig, utan det är ledarskapet som motiverar mig i första hand"*. Maria Christofi-Johansson motiveras av många saker men främst av att nå mål och att se att sina medarbetare i hennes avdelning utvecklas. Hon berättar att motivation är en känsla hon bär med sig varje dag, dock tänker hon inte på belöning varje dag. Hon tycker det är svårt att säga hur belöning påverkar motivationen men att givetvis spelar den en viss roll, *"speciellt efter att jag fått en belöning"*.

För Henrik Rosvall är det inte belöningsystemet i sig utan det är mer jobbet och möjligheterna med jobbet, att få vara med att utveckla Avanza Bank. Han tror att det säkert finns andra som är mer beroende av att toppa upp sin lön för att kunna göra någonting extra. *"För mig betyder själva bonusen inte speciellt mycket, jag känner mig mer driven av att göra ett bra jobb och utvecklas"*. Likt övriga respondenter tycker Glenn Wigren *"att den monetära ersättningen är bara en relativt liten del av motivationen. Däremot jag tror nog inte jag är ett medelvärde för branschen. Jag har ett fantastiskt roligt jobb, vi har låg snittålder, vi har roligt tillsammans, det är väldigt lågt mellan chef och anställd, och det är väldigt bra stämning i företaget"*. En av företagets ledstjärnor är att det skall vara kul att gå till jobbet, *"man skall ha en bra magkänsla när man går till"*



*jobbet och det har jag". Glenn Wigren tycker inte Avanza Bank har något jättehögt bonussystem utan att "det är lite som grädden på moset".*

Glenn Wigren förklarar att en stor motivationsfaktor bland de anställda är företagskulturen på Avanza Bank. I medarbetarundersökningar med frågor som sociala aktiviteter och hur företaget lever upp till dina förväntningar har de positiva reaktionerna varit långt över förväntan. Annika Saramies tror att för sina medarbetare så är företagets belöningssystem en stor motivationsfaktor, *"de är ju säljare"*. Annika Saramies försöker jobba mer med de mjuka belöningarna i vardagen, såsom beröm, klapp på axeln och feedback. Mjuka belöningar jobbar företaget mycket med och har blivit bättre på senare tid. Det är väldigt få som byter jobb, de allra flesta verkar trivas riktigt bra.

#### 4.7.2 BELÖNINGSSYSTEM

Samtliga respondenter tycker att belöningssystem är ett bra sätt att motivera medarbetare, och från företagets sida tycker de att det är ett väldigt bra styrmedel. Glenn Wigren tycker *"att belöningssystem lockar fram det där lilla extra samt att det klargör vad företaget tycker är viktigt, man belönar att man går i rätt riktning och det är ett sätt att likställa ambitionen i hela företaget"*. Han berättar att han under ett år fått extra ersättning utöver de två månadslöner som han får i normala fall. Han hade då tagit initiativ inom områden som egentligen inte tillhör honom, *"men tagit tag i problem som löst uppgiften utan att jag egentligen inte hade något med det att göra. Jag hade nog gjort det ändå utan belöningssystem men det är väldigt skönt att få uppskattning för något man gör som man egentligen kunde låtit bli att göra"*. Han tycker även att i och med ett belöningssystem är det som chef lättare att ställa krav på sina medarbetare. För Annika Saramies betyder belöningssystem utöver möjligheten till extra ersättning även beröm och feedback ifrån hennes chefer. *"Med möjlighet till en extra ersättning sporrar man att göra mer än vad som förväntas av en"*, menar Henrik Rosvall. Med hjälp av ett belöningssystem kan man strukturera upp målen och göra de mätbara. *"Belöningssystemet för mig som chef är bra för de får man konkreta mål att arbeta efter, som gör att man kan mäta prestationer"*.

Individuella mål skall vara mätbara tycker Henrik Rosvall, *"och det har dem varit till viss del, men kanske inte i så stor utsträckning som man kanske hade velat"*. Avanza Bank sätter varje år övergripande mål, men Henrik Rosvall tror inte att det finns någon risk för freerider effekter. Det beror på dels att de övergripande målen är nedbrutna på individnivå, samtidigt *"som jag tror ett bra kommunicerat mål medför att de allra flesta är med på det. Klart det finns alltid en liten risk att inte alla drar sitt strå till stacken"*. Även Annika Saramies menar att kommunikation och tydlighet är jätteviktigt, *"när jag tycker att vi har kommunicerat nog bör vi ta en vända till för att man aldrig kan kommunicera tillräckligt mycket känns det som, och sen på samma gång vara oerhört"*

---

*tydlig". Samtidigt är målen "tydligt kommunicerade och det blir enklare för mig att följa upp samt coacha mina medarbetare".*

Med individuella mål tror Henrik Rosvall att det kan uppkomma en viss rivalitet, att det kan bli att störst går först, *"det ligger väl lite i incitamentet att man skall försöka kliva lite längre fram hela tiden"*. Annika Saramies upplever att denna nackdel kan bli tydlig på försäljningssidan, att det kan bli väldigt individualiserat vilket gör att det kan bli så att säljarna blir väldigt egocentriska och kör i sitt spår. Nackdelen kan vara ett det blir för målstyrt, något Annika Saramies tänker på när hon pratar med sina medarbetare. Samtidigt upplever hon ändå att det inte finns någon direkt rivalitet eller konkurrens bland sina medarbetare. Exempelvis delas företagets kundträffar lika bland säljarna, och dessutom mäter man inte kundträffarna i pengar utan efter andra parametrar. Dessa parametrar är exempelvis kundnöjdhet, hur aktiva kunderna är eller hur nöjda kunderna är med träffen. Maria Christofi-Johansson tror att det kan finnas en viss rivalitet bland medarbetare på hennes avdelning, men på ett positivt sätt då alla är tävlingsinriktade.

För att belöningsystemet skall bli rättvist är viktigt med relevanta mål menar Glenn Wigren, det kan ibland bli konflikt mellan målen. I Glenns bolag har de delat upp alla produkter i produktägarskap, som exempelvis ränteprodukter eller aktiehandel som de individuella målen blir direkt riktade mot. Olika produktgrupper kan förändras under året, som till exempel strukturerande produkter där försäljningen rasade med cirka 70 till 80 %, när Lehman Brothers gick i konkurs. Glenn Wigren undrar *"om det då är rätt att den personen skall drivas att sälja väldigt mycket av dessa produkter, då finns det annat kunderna vill ha vilket innebär att det inte blir ett relevant mål"*.

Glenn Wigren tror att belöningsystemet uppfattas som ett bra system, men samtidigt kan han tycka att en nackdel med belöningsystemet är att vissa tar det för givet. *"Jag tror inte folk förstår hur bra det är, jag kan jämföra med tidigare anställningar och ser att systemet på Avanza är riktigt bra tycker jag. Hade flera haft erfarenhet ifrån andra ställen kanske man hade uppskattat systemet ännu mer"*. Maria Christofi-Johansson beskriver en liknande nackdel med belöningsystemet, *"det skulle kunna vara att mina medarbetare anser att en månadslön inte är särskilt mycket och att de hellre skulle vilja ha någon form av vinstdelning"*. Annika Saramies tror att det finns saker man kan utveckla i dagens belöningsystem, men utifrån vad de gör och presterar tycker hon att företagets befintliga system är tillräckligt rättvist. *"Jag tror säkert medarbetarna kan hitta situationer då modellen inte är helt rättvis"*. Annika Saramies har kontinuerliga samtal med sina medarbetare och försöker tillmötesgå önskemålen i den grad det går. *"Jag tror samtliga tycker att de får för lite betalt"*.

---

## 4.8 OPERATIVNIVÅ

---

På den operativa nivån har vi valt att intervjua sex olika respondenter med olika bakgrund inom den operativa nivån i Avanza Bank. Vi har valt att anonymisera respondenterna för att skapa en mer rättvis bild av hur belöningsystemet uppfattas av respondenterna.

---

### 4.8.1 MOTIVATION

---

Samtliga respondenter säger att de monetära belöningarna har en mindre betydelse och att de endast har en liten påverkan på motivationen. Vidare menar de att de trivs med sina arbetsuppgifter, har trevliga kollegor, känner att de utvecklas, utmanas och att de kan göra skillnad. Respondenterna anser att företaget skulle behöva bli bättre på att ge feedback och intressera sig mer för vad de egentligen gör för att på så sätt öka deras motivation.

Vid frågan om hur stor påverkan belöningsystemet har på motivationen svarade en av respondenterna, *"jag prioriterar mest min tid efter mina dagliga arbetsuppgifter och mål snarare än mot aktiviteter som ska gynna min extra ersättning. När mål, arbetsuppgifter och belöningsystem går hand i hand eller påverkar varandra så är det ju självfallet ett plus. Då kan man ju påverka sin belöning extra. Självklart har man alltid dessa mål i bakhuvudet och försöker att väva in dessa i de dagliga rutinerna så gott det går. En liten morot är det allt"*.

---

### 4.8.2 BELÖNINGSSYSTEM

---

Samtliga respondenter känner till företagets befintliga belöningsystem. Vid nyanställning går man igenom en introduktionskurs där man bland annat går igenom belöningsystemet. I början av varje år har samtliga medarbetare ett utvecklingssamtal med sin närmsta chef där man tillsammans sätter de individuella målen belöningsystemet är kopplade till. Respondenterna är överrens om att belöningsystemet är ett sätt för företaget *"att belöna och visa tacksamhet gentemot de anställda"*. Men samtidigt tror de inte att belöningsystemet enbart är tänkt som en morot. *"Men visst kanske det hjälper till att lägga till det lilla extra krutet mot mål uppfyllelse"*.

Fördelar med belöningsystemet är att man som anställd premieras när man gjort ett bra jobb, samtidigt som det är ett bra sätt för företaget att visa uppskattning till sina anställda. En nackdel kan vara att den extra ersättningen ofta grundar sig på mål eller prestationer som ligger utanför den anställdes egentliga arbetsuppgifter. *"Det är svårt att prioritera sina arbetsuppgifter, självklart prioriteras de dagliga uppgifterna och målen som man har, när ska man då ha tid att uppfylla de mål som den extra ersättningen grundar sig på?"* En av respondenterna tycker att *"den extra ersättningen bör kanske mer*

*grunda sig på saker inom de dagliga arbetsuppgifterna och mål man har samt om man tar dessa till en ytterligare nivå. Jag kan tycka att dessa mål som denna extraersättning bör grunda sig mer på är de dagliga arbetsuppgifter snarare än alla extraordinära aktiviteter man förväntas utföra. För i grund och botten är man ju på jobbet för att utföra sitt jobb. Det kan i förlängningen bli att man prioriterar aktiviteter som kan gynna en extra ersättning och då blir det ju att de dagliga arbetsuppgifterna får lägre prioritet och det kan ju inte vara rätt". Flera av respondenterna säger att de känner en press på att prestera, "Absolut! Varje dag". Detta till viss del på grund av att extra ersättningar utgår ifrån extra ordinära prestationer, prestationer utanför ens dagliga arbetsuppgifter och företagets mål. En av respondenterna säger att "jag behandlar kunderna till viss del annorlunda på grund av belöningsystemet vilket kan ses som en nackdel".*

Varje år sker en bedömning och utvärdering av samtliga medarbetare. För att erhålla en extra ersättning skall man uppnått sina individuella mål samt presterat utanför de ramar som finns. Eftersom situationer kan förändras har man som anställd möjlighet att motivera om man själv tycker att man har nått sina mål. *"Huruvida man inte hunnit med alla mål, bedöms nog från fall till fall. Kanske var målen felsatta, kanske behöver man göra en revidering av personens arbetsuppgifter/mål".*

Några av respondenterna skulle vilja se att företaget gör fler uppföljningar under året. Detta för att se om man är på banan och jobbar åt rätt håll samt att man faktiskt prioriterar rätt saker. Även viktigt eftersom en arbetssituation är väldigt flytande och ändras mycket under ett år på grund av olika omständigheter. Risken finns att man annars prioriterar fel mål, istället för att fokusera på det som är bäst för företaget.

En av respondenterna tycker att det inte alltid rätt saker belönas. Vissa av provisionerna är gruppbaseade vilket respondenten tycker kan vara orättvist. Medan en annan av respondenterna tycker att allt är väldigt relativt och individuellt. Beror nog även på vilken relation till chefen man har samt vilken tjänst man sitter på. Tveksamheter finns bland respondenterna om de tycker att det är rätt saker som belönas, bara man prioriterar sin tid efter företagets bästa snarare än aktiviteter som mest gynnar en själv. Så, svaret blir snarare nja. Avstämning med chefen att man är inne på rätt spår kan behövas.

En av respondenterna föredrar icke-monetära belöningar, *"då jag tycker de är mest givande".* I övrigt tycker respondenterna att en kombination av monetära och icke-monetära belöningar är att föredra. *"Olika sorters belöningsystem är inte fel för att känna uppskattning från företaget, utöver lön och andra roliga aktiviteter".*

---

## 5 ANALYS

---

*I detta avsnitt analyserar vi resultatet av intervjuerna. Dessutom kopplas de till de motivations- och belönings teorier som presenterades i teoriavsnittet. För att erhålla en mer lättförståelig bild har vi delat upp analysavsnittet i två delar motivationsfaktorer kopplade till företagets mål och strategi samt utformningen av belönings systemet.*

---

### 5.1 INLEDNING

---

Vår problemformulering grundar sig på ett fungerande principal-agent förhållande där drivkrafterna i samverkan med agentteorin bidrar till att nå målkongruens.

Som tidigare beskrivits är agentens uppgift att utföra det uppdrag som principalen vill ha utfört. På detta sätt decentraliseras beslutskompetensen till agenten som får en belöning för sitt bidrag till principalen. Inom Avanza Bank finns det fyra hierarkiska nivåer där huvudprincipalen är styrelsen med dess ordförande. Vi kommer analysera de olika principal-agent förhållanden inom Avanza koncernen för att ta oss an den centrala problemställningen vilken är principalens oro över huruvida agenten agerar för principalens intressen eller för sina egna.

Adrian Furnham, professor i psykologi, menar att för en effektiv motivations strategi krävs det tydliga mål samt ett belönings system kopplat till prestationer. Genom att formulera mål ställer företaget krav på deras anställda.<sup>113</sup> Vi kommer att analysera det empiriska materialet genom att identifiera medarbetarnas motivationsfaktorer kopplade till företagets mål och strategier samt analysera Avanza Banks belönings system.

### 5.2 MOTIVATIONSFAKTORER

---

Företagets mål och vision måste gå hand i hand med vad personalen vill uppnå och därmed bör företaget belöna de handlingar som verkar för att målkongruens uppstår i företaget. Syftet med belönings system bör vara att skapa motivation hos de anställda, Som styrverktyg för att trygga företagets kvalitetsutveckling, effektivitet och tillsist måluppfyllelse.

För att uppnå denna målkongruens förmedlar Avanza Bank vad företaget står för via dokumentation till samtliga medarbetare. Styrelsen i Avanza Bank är väldigt måna om att företagets samtliga medarbetare är väl införstådda i företagets visioner. För att få agenten att följa principalens riktlinjer och nå kongruens krävs ett tydligt strategiarbete där målen för företaget sätts. Här använder Avanza Bank sig av både lång- och kortsiktiga mål. Avanza Bank har garderat sig för att undvika suboptimering via en

---

<sup>113</sup> Adrian Furnham (2008) *Create a strategy that earns respect*

kombination av lång- och kortsiktiga mål. Detta gör att man minskar chanserna för att agenten skall tänka kortsiktigt för att maximera sin belöning. De långsiktiga målen minskar riskerna för suboptimering, samtidigt som de minskar pressen för de kortsiktiga målen. Detta löser problemet som uppstår i principal och agentrelationen när det finns en asymmetrisk information. Agenten kan inte nyttomaximera de prestationer som leder till belöning på grund av att agenten kontrolleras av principalen som sätter upp mål som är långsiktiga för att förhindra suboptimeringen. Principalen får det informationsövertag som agenten har via de kortsiktiga målen samt återför kontrollen av agentens prestationer under den perioden. Principalens informationsövertag är viktigt för att kontrollera bolaget och ta rätt beslut.

Strategiutvecklingen i Avanza Bank börjar i den operativa nivån och går sedan upp i nivåerna för att till sist hamna på lednings- och styrelsenivå. Detta tycker vi skapar en motivationskälla hos samtliga medarbetare då en vikänsla skapas och där samtliga medarbetare känner sig delaktiga i företaget. En ansvars känsla skapas hos individen och är enligt Hertzberg en vital del i motivationsfaktorerna. Här får principalen en chans att stimulera agenten genom delaktighet. Strategiarbetet och målen bryts sedan ner till individnivå i organisationen, där varje anställd får individuella mål som skall uppfyllas. Viljan är att samtliga anställda skall ha en uppgift eller ett ansvarsområde. Här kopplas de individuella målen till avdelningens mål som i sin tur är kopplade till företagets mål. Vilket vi anser skapar skarpa riktlinjer för organisationen som i sin tur kan leda till en gemensam målkongruens för hela företaget.

Kommunikationen bör fungera bra, vilket det tydligt gör på lednings- och chefsnivå utifrån intervjuunderlagen. Ser man till operativnivå så saknar man feedback på prestationer och upplever ett vagt intresse från de överordnande av vad man egentligen gör. Detta skapar ett missnöje och till viss del vantrivsel på jobbet som gör att personalen tappar lite av motivationen. Detta är något som Hertzberg tar upp i sin tvåfaktorsteori där vikten av att få erkännande från andra för ett välutfört arbete är betydelsefullt för trivseln. Motsägelsefullt här kan vara att cheferna sätter individuella mål och en utvecklingsplan för varje individ. Detta i sin tur följs upp minst fyra gånger per år och individ, samt möten varje vecka. Trots detta kommunikationsarbete ifrån företagets sida, upplever den operativa nivån en brist på feedback och intresse från överordnad vilket kan tyckas vara märkligt. Enligt Svensson och Wilhelmsson (1989) är en av de fem drivkrafterna det sociala, där är det främst identifikation och involvering är de viktigaste faktorerna. Detta bekräftas även i en studie från 2002<sup>114</sup> där författaren framhäver vikten av de icke-monetära faktorerna som motivationsfaktorer. Sven Hagströmer var noggrann med att framhäva vikten av att få uppmärksamhet och att bli bekräftad, men trots detta når det inte hela vägen i organisationen. Utöver detta sägs det på ledningsnivå att det gärna kommuniceras hellre en gång för mycket än en gång för lite. På chefsnivå känner man att belöningsystemet genererar en feedback som skapar

---

<sup>114</sup> Fey, Carl F. (2005) *Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia*

motivation och att man har en klar bild av vad som är av vikt. På chefsnivåerna och uppåt fungerar kommunikationen mycket väl enligt respondenterna. Vi märker ett tydligt glapp i kommunikationen mellan den operativa delen och chefsnivån. Ett enkelt sätt att lösa detta problem är att istället för att cheferna ser till företagets mål och strategi hela tiden koncentrera sig på vad medarbetarna på operativnivå ser som brister i deras arbetsmiljö. Här anser vi att man skall agera i linje med McGregors Teori Y, där människan är en resurs och där medarbetarnas intressen och åsikter måste framhåvas. Detta kommer leda till att det blir en starkare vikänsla som i sin tur leder till en betydligt högre motivation. Vad som framgår är att detta är något som cheferna jobbar på att förbättra. Följd frågorna blir *hur sker kommunikationen med den operativa nivån? Är de införstådda med vad som kommuniceras?* Vi anser att det viktigaste inte är hur det når ut till medarbetaren eller hur ofta det kommuniceras utan hur det uppfattas och tas in av medarbetaren.

Vi märker att det inom företaget kommuniceras på många olika sätt. Ett möte behöver inte innebära att båda parter blir nöjda, exempelvis där principalen inte är överrens med agenten och genomför beslut mot agentens vilja. Därmed behöver inte de återkommande mötena där chef går igenom avdelnings prestationer betyda något för din motivation, trivsel, erkännandet eller din personliga utveckling. Detta kan i värsta fall istället leda till en vantrivsel och kan istället leda till att medarbetarna försöka fuska sig fram till uppsatta mål. Varje möte skall enligt oss vara som en affärsuppgörelse mellan principalen och agenten där bägge parter är överrens innan de lämnar mötet. En studie från 2009<sup>115</sup> visar att en stark och självsäker principal använder sin auktoritet för att genomföra sina beslut för att vara säker på att agenten presterar i principalens intresse. Studien visade även att när agenten ansträngningar är viktiga för projektet blir det mindre viktigt för principalen att genom auktoritet genomföra besluten vilket stämmer överrens med principal-agent förhållandet i Avanza Bank då samtliga medarbetare är delaktiga i företagets mål och strategiarbete. Frågan man ändå bör ställa sig är om cheferna pressar medarbetarna genom att medvetet enbart fokusera på de mål som avdelningen och företaget skall uppnå. Så länge medarbetarna på operativ nivå utför sina uppgifter belönas cheferna för att avdelningen når sina mål. Detta kan skapa en negativ känsla hos agenten att principalen enbart ser agentens prestation som ett medel för att nå maximal ersättning.

Vad som motiverar styrelseordförande, Sven Hagströmer, kan anses enligt de fem drivkrafterna vara självförverkligande, att utförandet av själva handlingen är belönande i sig. Den monetära motivationen är i stort sett obetydlig. De inneboende drivkrafterna blir förverkligade då en meningsfull helhet är ett faktum, vilket blir tydligt då styrelseordförande Sven Hagströmer kallar företaget för ett av hans barn. Maslows behovsteori är något stämmer väl överrens med Sven Hagströmer, då han i intervjun förklarar hur han *passerat de olika stegen* och att självförverkligandet är det viktigaste.

---

<sup>115</sup> Van den Steen (2009) *Authority versus Persuasion*

Sven Hagströmer motiveras av att se verksamheten växa. Han jämför företaget med hur ett barn växer och utvecklas. När företaget växer uppkommer hinder längs vägen som måste passeras för att företaget skall kunna fortsätta utvecklas. Detta i sin tur innebär ett behov av agenter som kan hjälpa honom att uppnå detta mål och kunna passera dessa hinder.

VD Nicklas Storåkers påverkas till viss del av den monetära ersättningen men anser samtidigt att den tydligt återspeglar de prestationer man gör. Prestationerna som han utför är ett självförverkligande precis som för Sven Hagströmer, men mer i form av att han inte kan sluta tänka på ett problem förrän det är löst. De inneboende drivkrafterna är det viktigaste komplementet till materiella incitament som Svensson & Wilhelmsson (1989) tar upp. Vilket ur principalens syn är väldigt bra då denne vet att agenten agerar utifrån principalens intressen och inte sina egna. I annat fall så är agentens egenintressen den bidragande effekten till att principalens intressen inte verkställs. Principal och agentförhållandet mellan Sven Hagströmer och Nicklas Storåkers är ett tydligt exempel på ett välfungerade förhållande. Sven Hagströmer kan styra Nicklas Storåkers handlingar via ett välutformat belöningsystem som sammankopplar önskade prestationer med belöningar. Mellan styrelsen och företagets VD finner vi en tydlig målkongruens. Nicklas Storåkers har klarligen varit en agent som inte bara drivits av de monetära drivkrafterna utan också av trivsel samt stimulerande arbetsmiljö. Hans tio år som VD i företaget tycker vi tydligt visar att han trivs med sina arbetsuppgifter och ansvarsområden.

På lednings- och chefsnivå i Avanza Bank är den primära motivationsfaktorn den individuella utvecklingen och möjligheten att hela tiden överträffa tidigare resultat. I likhet med VD:n är självförverkligandet en mycket viktig motivationskälla där utförandet av själva handlingen är belönande i sig. Resultaten i studien ifrån 2002<sup>116</sup> blir tydliga inom företagets högre nivåer. De monetära belöningarna är en relativt liten motivationsfaktor, men samtidigt ett bra komplement eller snarare ett redskap som bidrar som en morot. Med tanke på bonusarna som delades ut förra året till medarbetarna på lednings- och chefsnivå kan vi konstatera att principalen har lyckats att kombinera en blandning av motivationsfaktorer som bidragit till att nästan samtliga i denna nivå uppnått maximala belöningen.

I operativ nivå är det återigen inte de monetära belöningarna som är den primära motivationsfaktorn, detta kan styrkas med flertalet medarbetarundersökningar som gjorts inom Avanza Bank. Även på denna nivå är det viktigt att arbetsmiljön är bra, att man trivs med sina kollegor och att man utvecklas. Trots detta finns den materiella drivkraften tydligt i denna nivå då respondenterna säger att de hela tiden tänker på den och att det självklart är en morot för att prestera. Däremot känner respondenterna att möjligheten att nå denna extra ersättning är mycket svår. De jobbar mycket övertid och

---

<sup>116</sup> Fey, Carl F. (2005) *Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia*



vi märker att viljan till att uppnå bonusen är hög. Detta beteende kan bidra till att motivationen försvagas då medarbetaren känner att arbetsuppgifterna inte är fria eller självvalda. Vi upplever att i vissa fall så kändes bonusen som en muta istället för en motivationskälla. Detta kan i sin tur leda till att medarbetarna känner sig bestraffade när de inte når upp till bonusen, framför allt om andra på avdelningen når upp till bonus. Detta kan leda till en rivalitet som påverkar motivationen hos medarbetarna negativt.

### 5.3 BELÖNINGSSYSTEM

Enligt Frank et al (2000) är ett företags belöningsystem ett effektivt ledningsinstrument som kan användas både som styrmedel och konkurrensmedel.<sup>117</sup> Inom Avanza Bank tror ledningen på morötter inte piskor, det vill säga en motivationsfaktor för de anställda. Dessutom är belöningsystemet ett sätt för Avanza Bank att dela framgången med sina medarbetare. Samtliga respondenterna på de olika hierarkiska nivåerna är överrens om att belöningsystemet är ett sätt för företaget att belöna och visa tacksamhet gentemot de anställda. Respondenterna på operativ nivå tycker att belöningsystemet har en viss motiverande effekt men att de känner en press över att prestera. Mycket tack vare att extraersättning utgår för extraordinära uppgifter, uppgifter som ligger utanför individens dagliga uppgifter.

Respondenterna på operativ nivå frågar sig hur man skall hinna med att utföra dessa extraordinära uppgifter. Ledningen, bör och tror vi, tycker att medarbetarna skall fokusera och prioritera de dagliga uppgifter och mål man har. Men att man utöver sina normala arbetsuppgifter utföra extraordinära uppgifter får vi uppfattningen om att det kan upplevas som väldigt högt ställda krav på medarbetarna, och därmed en risk att man fokuserar på fel saker. Detta kan tala emot det styrelsen och ledningen tycker belöningsystemet har för syfte, då belöningsystemet istället för att vara en morot sätter en oönskad press på medarbetarna att prestera. Ett undantag ifrån detta kan vara säljavdelningen där Annika Saramies tror att för hennes medarbetare är företagets belöningsystem är en stor motivationsfaktor då de är säljare och strävar hela tiden efter att nå en hög försäljningsgrad. Vi anser att Avanza Bank har gjort ett strategiskt bra beslut i jämförelse med studien ifrån 2004<sup>118</sup> där författaren beskriver svårigheterna med att hitta en lämplig nivå på den rörliga delen av lönen. På de högre nivåerna inom företaget har Avanza Bank lyckats väl att nå denna nivå, vilket inte är lika tydligt på operativnivå och då främst försäljningsavdelningen där man tycker att belöningen är för låg.

Merchant och Van der Stede (2007) diskuterar sju kriterier ledningen i ett företag bör tänka på för att nå ett väl fungerande prestationsbaserat belöningsystem; värdefullt, betydelsefullt, timing, begripligt, varaktigt, omvändbart och kostnadseffektivt. Vid en

<sup>117</sup> Frank et al (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*

<sup>118</sup> Pokorny, Kathrin (2006) *Pay-but do not pay too much. An experimental study on the impact of incentives*

---

analys av Avanza Banks belöningsystem upplever vi att företaget till viss del uppfyller ovanstående teoretiska kriterier.

Extraersättningen till företagets anställda skall vara värdefull för den som skall belönas. Det här är ju självklart väldigt individuellt och varierar troligtvis beroende på var i hierarkin man befinner sig. Att belöningen skall vara värdefull hänger ihop med nästa kriterium som är att belöningen skall vara betydelsefull. I vårt empiriska material svarar samtliga respondenter att de monetära ersättningarna har en liten betydelse i deras vardagliga arbete. Maria Christofi-Johansson beskriver att en nackdel med belöningsystemet skulle kunna vara att hennes medarbetare anser att en månadslön inte är särskilt mycket, att de hellre skulle vilja ha någon form av vinstdelning. Flera av respondenterna säger även att företaget inte har något högt belöningsystem vilket kan tyda på att de extra monetära belöningarna inte är så värdefulla och betydelsefulla som företaget hoppas på.

Det tredje kriteriet är att belöningsystem skall vara lätt att förstå, individen skall förstå motivet och värdet av belöningen samt vad som krävs för att belönas. Information om belöningsystemet får samtliga anställda vid introduktionen. Därutöver har varje medarbetare ett utvecklingssamtal där man går igenom sitt ansvarsområde. Dessutom är det varje vecka gruppmöte där medarbetarna har möjlighet att ställa frågor om systemet och dess utformning och vad som krävs av individen. Några av respondenterna på operativ nivå önskar att företaget gör fler uppföljningar under året för att se om man är på banan och jobbar åt rätt håll och att man faktiskt prioriterar rätt saker. Vi upplever dock att Avanza Bank lägger stor kraft på att informera medarbetarna vad man förväntas prestera samtidigt som varje individ har stor möjlighet ställa eventuella frågor.

Timing som är nästa kriterium innebär att företaget bör sträva efter att ha en så kort period som möjligt mellan prestation och belöning. Belöningen har större effekt på individen ju närmare prestationen den ligger i tiden. Avanza Bank utvärderar och bedömer sina medarbetare varje år, vilket vi tycker på ett tydligt sätt kopplar prestation och belöning då företagets mål bryts ner på årsbasis. På de återkommande veckomötena går chefen tillsammans med sina närmsta medarbetare igenom hur avdelningen ligger till.

För en nå en större effekt hos medarbetarna bör de extra ersättningarna ge en varaktig effekt. Belöningar har ett större värde om individen kommer ihåg belöningen under en längre tidsperiod. Vi tycker oss märka en tydligt varaktig effekt hos en av respondenterna vilket var när Glenn Wigren fick en högre extra ersättning än i normala fall. Han hade då tagit initiativ och löst problem inom arbetsområden som egentligen inte tillhörde hans vanliga ansvarsområde. Men i övrigt då respondenterna inte tycker att belöningsystemet har något större inverkan kan det tyda på att extra ersättningarna endast har en kortsiktig effekt. Att skapa en balans mellan vad företaget betalar i extra

ersättningar och vilken effekt man hos medarbetarna är ofta en svår uppgift. Det skulle vara en ganska enkel uppgift att höja de extra ersättningarna för att nå en större inverkan på medarbetarna. Men en amerikansk studie ifrån 2004<sup>119</sup> visar att för höga ersättningar kan skapa en MCO effekt där medarbetarna endast drivs av yttre faktorer såsom belöning. Istället för att individen drivs av sina inre motivationsfaktorer, fokuserar individen på att prestera enbart för att nå maximal belöning. Maria Christofi-Johansson sammanfattar vad vi tror är en vanlig uppfattning bland medarbetarna, att givetvis spelar belöningen en viss roll, speciellt efter att hon fått en belöning. Något som däremot verkar ge en varaktig effekt är företagets icke-monetära belöningar. Flera av respondenterna nämner bland annat utlandsresan hela företaget åker på om man når företagets gemensamma mål. Senast resan genomfördes var 2006 men verkar fortfarande ha en positiv effekt framför allt på det sociala planet, för gemenskapen och trivseln på arbetsplatsen

För att belöningsystemet skall vara ett välfungerande system bör det vara omväntbart, det vill säga möjlighet till justeringar. Avanza Bank har i stort sett haft samma belöningsystem genom åren, med årliga justeringar enbart av mål och vad företaget fokuserar på. Företagets ordförande Sven Hagströmer är väldigt nöjd med det nuvarande systemet och anser att det i dagsläget inte finns några brister. Detta samtidigt som flera av respondenterna upplever att det finns nackdelar i belöningsystemet och att det kan förbättras. Varje år ses systemet över och utvärderas om det behöver justeras. Vi får uppfattningen att flera av respondenterna tycker att det finns saker man kan utveckla i det befintliga belöningsystemet. Utvärdering och bedömning av medarbetarnas prestationer baseras på både hårda och mjuka faktorer. Utvärderingen av de mjuka faktorerna sker genom en diskussionär bedömning. Företagets VD, Nicklas Storåkers, ser att det kan vara en stor nackdel med företagets belöningsystem att utvärderingen av medarbetarnas prestationer blir en skönsmässig bedömning. Detta ställer krav på chefen vid bedömningen av prestationer genom att kunna skilja på bra och mindre bra medarbetare. Vi bedömer att risken finns att förhållandet mellan medarbetaren och chefen kan ha en viss betydelse vid bedömningen, kanske framför allt vid mindre bra prestationer. Författaren i studien ifrån 2005<sup>120</sup> beskriver att trots riskerna med en subjektiv bedömning har studier visat att inslag av subjektivitet har en positiv effekt för företag. Utifrån respondenternas svar får vi uppfattningen att Avanza Bank har lyckats till viss del vid prestationsbedömningar genom att använda matematiska modeller kombinerat med subjektivitet. Medarbetare kan i viss mån påverka bedömningen av de hårda faktorerna då de har möjlighet att motivera huruvida man tycker att man har nått sina mål. Detta kan också påverkas av förhållandet mellan medarbetare och chef såväl som om medarbetaren är vältalig, vilket vi tror kan medföra att bedömningen kan vara orättvis.

---

<sup>119</sup> Harvey (2004) *Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinion*

<sup>120</sup> Nisar, Tahir M. (2006) *Evaluation of Subjectivity in Incentive Pay*

Det avslutande kriteriet är att belöningsystemet är kostnadseffektivt. Som vi tidigare nämnt har belöningsystemet en relativt liten påverkan på respondenterna. Med kostnadseffektivitet menas att man vill nå en så hög motivation som möjligt till en så låg kostnad som möjligt. Ett av syftena med belöningsystemet är att dela med sig av framgångarna. Hade syftet enbart varit att motivera medarbetarna hade troligtvis kostnaderna för de extra ersättningarna kostat mer än vad det de smakar då motivationsfaktorn som skapas anses vara låg av samtliga respondenter.

Utöver nämnda kriterier är påverkansprincipen en central faktor vid utformningen av ett belöningsystem. I en studie ifrån 2007<sup>121</sup> genomfördes en undersökning bland chefer om deras inställning till att neutralisera okontrollerbara faktorer vid utvärdering av deras prestationer. I studien var det en stor andel som tyckte det var viktigt att ha kontroll över de inre faktorerna jämfört med de yttre. Undersökningen visade även att företagen i stor utsträckning tilldelar chefer ansvarsområden man har möjligheten att påverka snarare än man har total kontroll över. Vi upplever att Avanza Bank följer detta mönster då företaget försöker skapa ansvarsområden där man till stor del har kontroll och möjlighet att påverka de inre faktorerna. Samtidigt på en marknad som är konjunktur känslig och till stor del bygger på markadens efterfrågan tror vi att det är väldigt svårt för Avanza Bank att neutralisera de yttre faktorerna.

Varje år sätter ledningen upp mål för företaget som sedan bryts ner till grupp nivå och därefter till individnivå. Nicklas Storåkers ser en svaghet med individuella mål då vissa medarbetare upplever att det är otydligt var kopplingen är mellan den individuella prestationen och företagets mål. Vi får samtidigt uppfattningen att företagets chefer inte uppfattar detta som något problem då man kontinuerligt försöker föra en dialog med sina medarbetare där oklarheter reds ut. Några av avdelningarna har prestationsbaserade belöningsystem som baseras på hur gruppen presterar. Ingen av de tillfrågade cheferna upplever att det finns någon freerider effekt, samtidigt som några av respondenterna på operativ nivå tycker att grupp baserade belöningar är orättvisa. Det finns alltid en risk att gruppbelöningar leder till en freerider effekt men vi tror risken är minimal då företaget även utvärderar individens prestation, trots att det är gruppens prestation som ligger till grund för belöningarna.

Uttrycket *Ett belöningsystem som inte har kommunicerats finns inte!*<sup>122</sup> verkar cheferna inom Avanza Bank tagit fasta på. Samtliga av de tillfrågade cheferna nämner vikten av att kommunicera med sina medarbetare. Annika Saramies sammanfattar vad vi tror är inställningen är hos cheferna, "tycker vi att vi har kommunicerat nog bör vi ta en vända till för att man kan aldrig kommunicera tillräckligt mycket känns det som, och samtidigt vara oerhört tydligt".

<sup>121</sup> Giraud et al (2008) *Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinion*

<sup>122</sup> Smitt et al (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*

---

## 6 SLUTSATS

---

*I detta avsnitt kommer vi att återge de viktigaste slutsatserna vi kommit fram till utifrån vår teoretiska referensram, empiriska studie och efterföljande analys. Vi avslutar med att besvara vår problemformulering.*

---

Belöningsystemet har bara en bidragande effekt till att nå målkongruens. Vi anser att näst intill samtliga medarbetare inom Avanza Bank inte primärt påverkas eller motiveras av belöningsystemet, däremot uppfyller det styrelsens och ledningens önskan i att vara en morot. Dock är denna morot på gott och ont. På de högre nivåerna ser vi inte detta problem, där vi märker att belöningsystemet stimulerar och motiverar samt att man får feedback och erkännande av de prestationer och extraordinära uppgifter man genomfört. På operativ nivå känns den ibland som en pressande faktor vilket kan få medarbetaren att känna ett misslyckande med sin uppgift. Individen kan uppleva sig att vara utanför och sämre, som i sin tur kan leda till en känsla av bestraffning. Detta kan i slutänden leda till att man tappar motivationen. Vår slutsats av detta är att det känns som att de på operativ nivå har en allt för svåråtkomlig bonus vilket vi inte alls upplever på de högre nivåerna i företaget. Målen kan uppfattas som för högtställda och hade troligtvis påverkat medarbetarna mer om man på ett enklare sätt kunde nå målen. En lösning skulle kunna vara att extraersättningen grundar sig på medarbetarnas vardagliga arbetsuppgifter, mål och ansvarsområden och om man tar de till ytterligare en nivå. Istället för att fokus för belöningsystemet ligger på de extraordinära insatser medarbetarna förväntas prestera. Detta skulle minska pressen på arbetarna och förmodligen öka motivationen i det dagliga arbetet.

Den primära motivationsfaktorn är att Avanza Bank har lyckats med att ge samtliga medarbetare väldigt stimulerande arbetsuppgifter. De flesta medarbetarna känner att de får en stimulans för samtliga av deras drivkrafter. Vilket är en av de viktigaste uppgifterna för att uppnå målkongruens utifrån ett principalperspektiv. Stimuleringen kan bero på att det kommuniceras väldigt mycket inom Avanza Bank från styrelsenivå till operativnivå. Medarbetarna känner sig delaktiga i företagets utveckling då företagets mål bryts ner till individ nivå och strategi arbetet sker i samråd mellan chefer och medarbetare. Vi känner ändå inte att individens behov uppmärksammas då vi får känslan av att ledningen fokuserar för mycket på företagets strategi och mål. Vad vi anser bör förbättras är att man ger uppmärksamhet, erkännande och feedback till individen i det vardagliga arbetet.



I empiriavsnittet ställde Företagets VD Nicklas Storåkers sig fundersam till företagets medarbetarundersökningar där en stor andel av medarbetarna tyckte att belöningsystemet inte påverkar deras insats. Han menar *"att man kan tolka det på många olika sätt. Antingen att målen är otydliga, utvärderingen är otydlig, eller att målen är för lågt ställda eller för högt ställda. Det kan också vara att medarbetarna är så ambitiösa att de skulle gjort ett lika bra jobb utan någon extra belöning"*. Detta leder oss vidare till vår problemformulering.

*Hur kan en styrelse med hjälp av belöningsystem påverka sina medarbetare att uppnå målkongruens?*

Belöningsystemet har en tydligt bidragande effekt till att nå målkongruens då samtliga respondenter ser det som en morot. Däremot är det inte den primära faktorn för att nå målkongruens utan det är drivkrafterna hos individerna. Detta då Avanza Bank lyckas att ge medarbetarna så pass stimulerande uppgifter att personalens främsta motivationsfaktorer uppfylls och stimuleras.

# REFERENSLISTA

---

## LITTERATUR

---

- Arvidsson, Per (2004) *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Diss. Stockholm: EFI Ekonomiska Forskning institutet, Handelshögskolan i Stockholm
- Ashton, David, Hopper, Trevor & Scapens, Robert W (1995) *Issues in Management Accounting*, London: Prentice Hall 2nd edition
- Bell, Emma & Bryman, Alan (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber ekonomi
- Blomqvist, Ralf och Haeger, Tomas (1996) *Kvalitetsutveckling - kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik* Göteborg: IHM Förlag AB
- Bolman, Lee & Deal, Terrence (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur
- Davidson, Bo och Patel, Runa (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur, 3:e upplagan
- Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn (2006) *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö: Liber 8: upplagan
- Eriksson-Zetterqvist, Ulla (2006) *Organisationer och organisering*, Malmö: Liber
- Gomez-Meija, Luiz R (2005) *Team-based incentives*, Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management, Malden, USA: Wiley-Blackwell
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (1995) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur
- Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur
- Merchant, Kenneth & Van der Stede, Wim (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Essex, UK: Pearson Education Limited
- Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, Tommy och Ryman, Annbritt (2005) *Individuell lön - lönar det sig?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Samuelson, Lars A (2004) *Controllerhandboken*, Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur, 8:e upplagan
- Smitt, Raoul, Wiberg, Lars, Olwig, Bengt, Riegnell, Göran och Sjöstrand, Mattias (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Svensson, Arne och Wilhelmsson, Lars (1989) *Belöningsystem*, Stockholm: Statens institut för personalutveckling – SIPU

Starrin, Bengt och Svensson, Per-Gunnar (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur

Starrin, Bengt och Svensson, P-G (1994) *Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier*, Kvalitativ metod och vetenskapsteori. Lund: Studentlitteratur,

Svensson, Arne (2001) *Belöningsystem*, Stockholm: KFS Företagsservice

Nygaard, Clas (2002) *Strategizing: en kontextuell organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur

Hayes, Rick, Dassen, Roger, Schilder, Arnold & Wallage, Philip (2005) *Principles of Auditing An Introduction to International Standards on Auditing*, London, UK: Pearson Prentice Hall

---

## RAPPORTER OCH UPPSATSER

---

Avanza Bank (2008) *Årsredovisning 2008*

Frank, Johan, Fredholm, Peter & Johansson, Niclas (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*, Uppsala Universitet

Oxenhielm, Lars, Wihlborg, Clas & Zhang, Jianhua (2008) *Executive Compensation and Macroeconomic Fluctuations*, Bingley, UK, Emerald Publishing Group, Working papers in economics no.301

Sahlgren, Anders och Skog, Erik (2008) *Belöningsystem i svenska företag*, Stockholm: Sahlgren & Skog KB

Van den Steen, Eric J (2009) *Authority versus Persuasion*, Harvard Business School Working Papers

---

## ARTIKLAR

---

Adrian Furnham, *MOTIVATION: Create a strategy that earns respect*. Marketing Week, 2008, Vol. 31 Issue 36

Arce, Daniel G *Is agency theory self-activating?* Economic Inquiry, 2007 issue 45

Brzezinski, Steve *Douglas McGregor: Theory X and Theory Y*, Workforce; 2002, Vol. 81 Issue 1

Collis, David J & Rukstad, Michael G *Can you say what strategy is?* Harvard Business Review 2008, vol.86 issue 4

Fey, Carl F. *Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia*, International Business Review, 2005 Vol. 14 issue 3

Giraud, Françoise, Langevin, Pascal & Mendoza, Carla *Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinion*, Management Accounting Research, 2008 issue 19

Harvey S. James Jr. *why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation and performance*, Journal of Economic Psychology, 2005 issue 26

Jensen, Michael C and Meckling, William H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 1976 No. 4,

Kohn, Alfie, *For Best Results, Forget Bonus*, NEW YORK TIMES, 1993, October 17

Mark A. Tietjen, Robert M. Myers, *Motivation and job satisfaction*, Management Decision 1998 vol.36 issue 4



Nisar, Tahir M. *Evaluation of Subjectivity in Incentive Pay*, Journal of Financial Services Research, 2007 Vol. 31 Issue 1

Pokorny, Kathrin, *Pay-but do not pay too much. An experimental study on the impact of incentives*, Journal of Economic Behavior & Organization, 2008 Vol. 66 issue 2

Walker, Bruce, *Monitoring and motivation in principal-agent relationships: Some issues in the case of local authority services*, Scottish Journal of Political Economy, 2000, Volume 4, No. 5

## INTERNET

---

Avanza Bank  
*Koncernstruktur*  
<http://www.avanza.se>  
Hämtad 2009-12-30

DN  
*Höga bonusar I statliga bolag*  
<http://www.dn.se/ekonomi/hoga-bonusar-i-statliga-bolag-1.813765>  
Hämtad 2009-11-29

DN  
*Kwast ger upp Lars-Eric Peterson*  
<http://www.dn.se/ekonomi/kwast-ger-upp-lars-eric-petersson-1.837290>  
Hämtad 2009-11-29

E24  
*Pudeldags – igen*  
[http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel\\_1189859.e24](http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_1189859.e24)  
Hämtad 2009-12-01

Realtid.se  
*Fast lön bättre än bonus*  
[http://www.realtid.se/ArticlePages/200906/11/20090611163411\\_Realtid533/20090611163411\\_Realtid533.dbp.asp](http://www.realtid.se/ArticlePages/200906/11/20090611163411_Realtid533/20090611163411_Realtid533.dbp.asp)  
Hämtad 2009-11-29

SvD  
*Fortsatt bonusfest – trots varselvågen*  
[http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/fortsatt-bonusfest-trots-varselvagen\\_2390003.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/fortsatt-bonusfest-trots-varselvagen_2390003.svd)  
Hämtad 2009-11-29

Vetenskap och Folkbildning  
*Maslowmyten*  
<http://www.vof.se/folkvett/19992maslowmyten>  
Hämtad 2009-11-26

# BILAGOR

---

## BILAGA 1 RESPONDENTER

---

### STYRELSENIVÅ

---

Sven Hagströmer, Styrelseordförande Avanza Bank Holding (2009-11-23)

Nicklas Storåkers, VD Avanza Bank Holding (2009-11-30)

### LEDNINGSNIVÅ

---

Henrik Källén, VD Avanza Pension (2009-12-14)

Carl Norinder, Chef Kundrelationer Avanza Bank (2009-12-28)

### CHEFSNIVÅ

---

Glenn Wigren, VD Avanza Fonder(2009-12-16)

Annika Saramies, Försäljningschef Avanza Bank (2009-12-14)

Henrik Rosvall, Marknadschef Avanza Bank (2009-12-14)

Maria Christofi-Johansson, Chef Kundsupport Avanza Bank (2009-12-28)

### OPERATIVNIVÅ

---

Anonym, Operativ Nivå (2009-12-28)

Anonym, Operativ Nivå (2009-12-28)

Anonym, Operativ Nivå (2009-12-28)

Anonym, Operativ Nivå (2009-12-29)

Anonym, Operativ Nivå (2009-12-29)

Anonym, Operativ Nivå (2009-12-30)

## BILAGA 2 FRÅGESTÄLLNING STYRELSE OCH LEDNINGSNIVÅ

---

### **Allmänna frågor**

- Vilken position innehar Du i verksamheten? Hur länge har Du haft denna?
- Hur ser organisationen ut idag? Vilka organisatoriska nivåer och avdelningar finns?
- Hur ser verksamhetens vision, strategi och mål ut? (Långa och kortsiktiga mål).
  - Hur förmedlas detta till medarbetarna?
- Hur ser den övergripande verksamhetsstyrningen ut? Vilka styrverktyg används i dagsläget?

### **Belöningsystem**

- Hur ser verksamhetens belöningsystem ut?
  - I vilken omfattning använder ni monetära (ekonomisk ersättning), respektive icke-monetära (t.ex. befordran och utvecklingsmöjligheter).
  - Vilka får ta del av belöningsystemet i verksamheten?
- Vad vill ni uppnå med belöningsystemet? Vad är syftet med verksamhetens befintliga belöningsystem? Är det t.ex. att belöna, locka, behålla och/eller motivera kompetenta medarbetare?
- Vad utgår ni ifrån vid utgivning av belöningsystem?
  - Objektiva (t.ex. resultat mål).
  - Subjektiva (t.ex. beteende).
- Vilka belöningar innefattas i det rådande belöningsystemet? Är de individuella eller gruppbaseade?
- Hur mäter ni och följer upp om belöningsystemets verkligen gynnar verksamhetens strategi?
- Hur lång tid efter prestationen erhålls belöningen? Hur ofta erhålls belöningar?
- Har ni någon dokumentation över ert monetära/icke monetära belöningsystem?
  - Hur ofta följer ni upp belöningsystem för att utveckla, anpassa och förbättra?
- Vad är fördelarna respektive nackdelarna med det befintliga belöningsystemet?
- Varför valdes de aktuella belöningsformerna?
- Hur har belöningsystemen utvecklats? Har de förändrats över åren? Och i sådana fall varför?

### **Motivation**

- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Vad tror du motiverar verksamhetens medarbetare?
- Vilka strategier har verksamheten för att motivera personalen?
- Vilka beteenden och egenskaper vill ni stödja genom att motivera medarbetarna?
- Tror ni att anställda motiveras av verksamhetens befintliga belöningar för att arbeta efter uppsatta mål, dvs. anser Du att systemet fungerar tillfredställande idag eller inte? Behöver det utvecklas? I så fall hur?
- Hur stor påverkan har belöningar på din Motivation?

### **Framtidsutsikter**

- Vilka belöningar skulle du vilja använda i framtiden som du inte använder idag?
- Vad skulle du vilja förändra på i verksamheten för att arbeta bättre?

# BILAGA 3 FRÅGESTÄLLNING CHEFSNIVÅ

---

## *Allmänna frågor*

- Berätta kortfattat om dig själv? Vilken position innehar Du i verksamheten? Hur länge har Du haft denna?
- Hur många anställda finns det på din avdelning?
- Hur ser verksamhetens vision, strategi och mål ut? (Långa och kortsiktiga mål).
  - Hur förmedlas detta till medarbetarna?
- Vilka metoder använder företaget sig av för att styra verksamheten mot denna vision, dvs. uppnå målkongruens?
- Föreligger det någon risk för bristande målkongruens, dvs. att medarbetare och organisationen inte strävar mot samma mål?
- Vad gör företaget för att undervika eller minimera denna risk?
- Vilka beteenden och handlingar hos personalen tror du främjar företagets vision/målbild?
- Hur stor betydelse har medarbetarna för företagets målluppfyllelse? På vilket sätt?

## *Belöningsystem*

- Vad är belönings-, bonus-, incitamentssystem för er?
- Tänker du på det som ett styrmedel? Varför? Varför inte?
- Hur ser belöningsystemet ut inom Avanza? Bakgrund?
- Varför använder Avanza belöningsystem?
  - Berätta kortfattat om ditt belöningsystem?
  - Hur ser dina medarbetares belöningsystem ut på nivån under dig? Finns det på alla nivåer och hur ser det ut?
  - För och Nackdelar med dagens belöningsystem?
- Hur informeras de anställda om gällande belöningsystem?
- Kan du påverka gällande belöningsystem?
- Hur ser kopplingen ut mellan prestation och belöning? Resultaträkning? Budget? Varför?
- Vilka mått baseras belöningarna på? Långa eller kortsiktiga mått? Vad är viktigt och varför? Hur mäts/bedöms det som skall belönas?
- Hur ofta mäts prestation mot belöning? Varför?
- Hur tror du att personalen uppfattar belöningsystemet?
- Kan de anställda påverka utformningen av belöningsystemet?
- Finns det icke-monetära belöningar?
  - Utbildningar inom Avanza?
  - Möjlighet att avancera inom företaget?
  - Vid olika typer av tävlingar?
- Vad får du för belöningar?
- Har företaget några långsiktiga prestationsmått?
- Känner du att belöningsystemet påverkar dig att behandla de anställda annorlunda?
- Kan du känna att det blir någon rivalitet bland de anställda?
- Anser du att rätt saker belönas?
- Anser du att nuvarande belöningsystem är rättvist?

## *Motivation*

- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Hur stor påverkan har belöningar på din Motivation?
- Vad tror du motiverar verksamhetens medarbetare?
- Vilka strategier har verksamheten för att motivera personalen?
- Vilka beteenden och egenskaper vill ni stödja genom att motivera medarbetarna?
- Tror ni att anställda motiveras av verksamhetens befintliga belöningar för att arbeta efter uppsatta mål, dvs. anser Du att systemet fungerar tillfredställande idag eller inte? Behöver det utvecklas? I så fall hur?

## BILAGA 4 FRÅGESTÄLLNING OPERATIVNIVÅ

---

### **Allmänna Frågor**

- Berätta kort om dig själv, nuvarande position samt hur länge du haft den?
- Vad tänker du på spontant när du hör ordet:
  - Belöning
  - Mål/företagets mål
  - Motivation/drivkraft
- Vet du vad företaget har för mål, strategi och vision?
- Förmedlar ledningen aktivt dessa till er nivå i företaget?

### **Belöningsystem**

- Känner du till nuvarande belöningsystem?
  - För och nackdelar
- Hur informeras du om nuvarande belöningsystem?
- Vilka monetära (ekonomiska) respektive icke-monetära belöningar (Icke-ekonomiska, såsom utbildning, resa etc.) får du?
- Vilka kriterier/prestationer ska vara uppfyllda för att du ska belönas?
  - Hur agerar företaget om uppställda målen inte uppnås?
  - Utbildning?
  - Känner du press att prestera bra?
- Vad tror du företaget vill uppnå med belöningsystemet?
- Hur stor påverkan har belöningarna på din motivation?
- Kan du påverka utformningen av belöningsystemet?
  - Vad anser du kan göras bättre? Vilka belöningar skulle du vilja använda i framtiden som företaget inte använder idag?
- Vad skulle du vilja förändra på Företaget/kontoret för att arbeta bättre?
- Bidrar nuvarande belöningsystem till att du behandlar kunder/intressenter på annorlunda vis?
  - Hade du behandlat kunderna olika om du inte haft prestationsbaserad lön?
- Vilken form av belöning föredrar du, monetär eller icke-monetär belöning?
  - Varför?
- Tycker du rätt saker belönas?
- Är nuvarande belöningsystem rättvist?

### **Motivation**

- Vad motiverar dig i ditt arbete? (Varför går du till arbetet på morgonen?)
- Motiveras du av det nuvarande belöningsystemet?
  - Skulle du föredra en annan form av lönesättning?
  - Finns det något företagsledningen skulle kunna göra för att ytterligare motivera dig i ditt arbete?
- Vilka faktorer skulle ge dig mest arbetstillfredsställelse?
  - Mer ansvar/befogenheter
  - Högre lön
  - Möjlighet att göra karriär
  - Uppskattning från chefer
  - Uppskattning från arbetskamrater
  - Möjlighet till utbildning
  - Möjlighet att påverka arbetsuppgifter
  - Flexibel arbetstid
  - Mer finansiella belöningar, till exempel bonus
  - Mer sociala aktiviteter, evenemang, restaurangbesök, resor osv.