



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Drivkrafter att ha belöningsystem i banksektorn

En intervjustudie av svenska affärsbanker

Ekonomiprogrammet vid Göteborgs Universitet
Kandidatuppsats
Höstterminen 2021

Handledare
Mikael Cäker

Författare
Alicia Sahla
Johan Sakaberg

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra intervjupersoner; Peter Magnusson (Handelsbanken), Helena Von Koch (Swedbank), Maria Flock-Åhlander (Ekobanken) samt anonym (Danske Bank) för att ni tog er tid och visade engagemang, trots en hektisk månad inom banksfären!

Vi vill även tacka vår handledare, Mikael Cäker, för all vägledning, råd och expertis som givits under uppsatsens gång.

Tack!

Göteborg, 28 december 2021

Alicia Sahla

Johan Sakaberg

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 2021

Författare: Alicia Sahla och Johan Sakaberg

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Drivkrafter att ha belöningsystem i banksektorn – en intervjustudie av svenska affärsbanker

Bakgrund och problematisering: För att bedriva en vinstdrivande verksamhet krävs att resurser samordnas och utnyttjas effektivt inom hela organisationen. En nyckelresurs inom vissa professioner är personalstyrkan. För att stimulera deras motivation samt se till att de presterar i enlighet med organisationens mål, uppdrag och strategier, behöver företag arbeta med vissa styrmedel. Belöningsystem avser ett styrmedel som kan påverka medarbetares prestationer. Ett fungerande belöningsystem skall premiera de aktiviteter och medarbetare som skapar värde för organisationen. Inom vissa sektorer begränsas användandet av belöningsystem av lagstiftning, vilket kan påverka själva utformandet.

Syfte: Uppsatsens övergripande syfte är att beskriva hur och varför svenska affärsbanker använder sig av belöningsystem. Detta syfte skall uppnås via beskrivning av likheter och skillnader gällande belöningsystem i fyra banker med skiftande karaktär.

Avgränsningar: Studien avgränsar sig till fyra svenska affärsbanker; Handelsbanken, Swedbank, Ekobanken samt Danske Bank. Studien avser att förklara hur och varför belöningsystem används inom den svenska banksektorn. Uppsatsen antar ett ledningsperspektiv där lämpligt valda banktjänstemän intervjuats för att inskaffa underlag till empirin.

Metod: Uppsatsen har utförts i en kvalitativ riktning där forskningen baseras på *mjuk* data. Semistrukturerade intervjuer av Swedbank, Handelsbanken, Danske Bank och Ekobanken har gjorts för att bilda en uppfattning om belöningsystem som styrmedel inom svensk banksektor. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en teoretisk referensram.

Resultat: För att skapa ett adekvat belöningsystem måste tydliga mål sättas. Utformningen av belöningsystem är i grunden lika. Fast lön är dominerande, men inom specifika yrkeskategorier är rörlig lönesättning en viktig faktor för att behålla medarbetare. Bland portföljförvaltare utgör det marknadspraxis att erbjuda fast lön plus en rörlig lönekomponent. För att behålla medarbetare måste affärsbanker betala marknadsmässiga löner. Utformningen av belöningsystem är regelstyrt, men lämnar visst utrymme för egna konstruktioner.

Slutsatser: Belöningsystem är ett styrmedel som förekommer inom svensk banksektor. Monetära belöningar i form av rörlig lönesättning är den vanligaste komponenten i storbankernas belöningsystem. Gemensamt för samtliga storbanker i denna studie är att rörliga finansiella ersättningssystem ej tycks tillämpas som praxis utan snarare i undantagsfall för specifika avdelningar. Belöningsystem används bland annat för att förena individuella och organisatoriska mål, samt att behålla och attrahera ny arbetskraft.

Förslag till vidare forskning: Under uppsatsens gång har författarna noterat att en studie som inkluderar fler affärsbanker inom svensk banksektor hade varit intressant. Det hade även varit intressant att undersöka hur aktiemarknadsorienterade banker ser på belöningsystem, samt hur de förhåller sig till rådande lagstiftning. Ett sista förslag till vidare forskning är att undersöka hur anställda ser på belöningsystemets utformning för respektive bank.

Nyckelord: Belöningsystem, affärsbanker, mål, belöningar, styrning

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. Inledning | 7 |
| 1.1 Bakgrund | 7 |
| 1.2 Problematisering | 8 |
| 1.3 Syfte och frågeställning | 9 |
| 1.4 Avgränsningar | 9 |
| 1.5 Disposition | 9 |
| 2. Metod | 10 |
| 2.1 Forskningsproblem | 10 |
| 2.2 Forskningsmetod | 10 |
| 2.3 Forskningsprocessen | 10 |
| 2.4 Litteratursökning | 11 |
| 2.5 Intervjuer och urvalsprocess | 12 |
| 2.5.1 Val av intervjupersoner | 12 |
| 2.5.2 Semistrukturerad intervju | 13 |
| 2.5.3 Genomförande av intervju | 13 |
| 2.6 Validitet, reliabilitet och teoretisk generalisering | 13 |
| 2.7 Forskningsetiska aspekter | 14 |
| 2.8 Metodkritik | 14 |
| 3. Teoretisk referensram | 16 |
| 3.1 Belöningsystem | 16 |
| 3.1.1 Syfte med belöningsystem | 16 |
| 3.1.2 Risker med belöningsystem | 17 |
| 3.2 Utformning av belöningsystem | 17 |
| 3.2.1 Aktieägare eller intressent | 17 |
| 3.2.2 Principal-agentteorin | 18 |
| 3.2.3 Målsättningsteorin | 18 |
| 3.2.4 Självbestämmandeteorin | 19 |
| 3.2.5 Maslows behovstrappa | 19 |
| 3.3 Målsättningar | 19 |
| 3.4 Belöningsformer | 20 |
| 3.5 Monetära belöningar | 20 |
| 3.5.1 Rörlig lönesättning | 20 |
| 3.5.2 Individuell lönesättning | 20 |
| 3.5.3 Gratifikationer | 21 |
| 3.5.4 Bonus | 21 |
| 3.5.5 Vinstdelning | 21 |
| 3.5.6 Optionsprogram | 21 |
| 3.6 Icke-monetära belöningar | 21 |
| 3.7 Finansinspektionens översyn på affärsbanker | 22 |
| 3.7.1 Ersättningspolicy | 22 |
| 3.7.2 Rörlig ersättning | 22 |
| 3.7.3 Ersättningsens struktur | 22 |
| 3.8 Sammanfattning av referensram | 23 |
| 4. Empiri | 24 |
| 4.1 Svensk banksektor | 24 |

| | |
|---|----|
| 4.2. Handelsbanken | 24 |
| 4.2.1 Handelsbankens syn på belöningssystem | 25 |
| 4.2.2 Belöningssystem för att motivera anställda | 25 |
| 4.2.3 Belöningssystem och reglering | 25 |
| 4.3 Swedbank | 26 |
| 4.3.1 Swedbanks syn på belöningssystem | 26 |
| 4.3.2 Resultatandelsystem och individuella ersättningsprogram | 27 |
| 4.3.3 Belöningssystem och reglering | 27 |
| 4.4 Ekobanken | 27 |
| 4.4.1 Ekobankens syn på belöningssystem | 27 |
| 4.4.2 Alternativ till belöningssystem | 28 |
| 4.5 Danske Bank | 28 |
| 4.5.1 Danske Banks syn på belöningssystem | 28 |
| 4.5.2 Belöningssystem för att motivera anställda | 28 |
| 4.5.3 Belöningssystem och reglering | 28 |
| | |
| 5. Analys | 30 |
| 5.1 Affärsbankernas målsättningar och belöningssystem | 30 |
| 5.1.1 Affärsbankernas målsättningsprocess | 31 |
| 5.2 Belöningsformer | 31 |
| 5.3 Anledningar till att belöningssystem används inom svensk banksektor | 32 |
| 5.4 Utformning av belöningssystem inom svensk banksektor | 33 |
| 5.5 Risker och begränsningar med belöningssystem | 33 |
| | |
| 6. Slutsatser | 35 |
| 6.1 Förslag till vidare forskning | 35 |
| | |
| Figurföreckning | |
| Figur 1: Illustrering av uppsatsens disposition | 9 |
| Figur 2: Traditionell forskningsprocess | 11 |
| Figur 3: Uppsatsens forskningsprocess | 11 |
| Figur 4: Illustrering av Maslows behovstrappa | 19 |
| Tabell 1: Översikt av respondenter för intervjuer | 12 |
| Tabell 2: Översikt av affärsbankernas balansomslutning samt utlåning till allmänheten | 25 |

1. Inledning

I detta inledande kapitel beskrivs bakgrunden till problemen. Vidare förklaras varför belöningsystem i banksektorn är ett relevant forskningsområde att studera.

1.1 Bakgrund

För att ett företag ska kunna bedriva en vinstdrivande verksamhet krävs att resurser samordnas och utnyttjas effektivt inom hela organisationen. En nyckelresurs som blivit alltmer viktig, särskilt inom kunskapsintensiva professioner är personalstyrkan (Breugh, 2013). Medarbetares kunskap och kompetens har blivit stora konkurrensmedel och det är därför viktigt att företag har en fungerande rekryteringsprocess för att hitta lämpliga jobbkandidater (Hartmann, Kraus, Nilsson, Anthony, Govindarajan, 2021). Ett exempel på en bransch där personalens kunskap är betydelsefull är inom banksektorn. Att arbeta inom bank innebär att möta på utmaningar på såväl mikro-som makronivå. Dessa utmaningar kan omfatta allt från att en kund på ett lokalt bankkontor inte kan installera bank-id på sin nya telefon, till att kunna anpassa sig till stora omvärldsförändringar, exempelvis inom digitalisering (Magnusson, personlig kommunikation, 17 december, 2021).

Förutom att anställa människor som besitter yrkesnödvändig kunskap, är det också viktigt att företag värnar om sina medarbetare. Hög personalomsättning är dyrt för företag eftersom nyrekrytering i normala fall kräver upplärning-och rekryteringskostnader. För att attrahera personal samt bevara engagemang hos befintlig personal, arbetar organisationer med belöningsystem (Cäker et al., 2013). Ett fungerande belöningsystem skall premiera de aktiviteter och medarbetare som skapar värde för organisationen (Chenhall & Langfield-Smith, 2007). I denna uppsats omfattar belöningsystem alla typer av incitamentssystem.

Som många andra system, handlar belöningsystem om att medarbetare konsekvent förhåller sig till en uppsättning regler som är framtaget av organisationen. Reglerna består bland annat av hur belöningar skall distribueras och vilka villkor som måste uppfyllas för att ta del av belöningarna (Holmström & Milgrom, 1994). En belöning skall i regel vara kopplat till prestation. Idén med belöningsystem är således att få medarbetare att prestera och arbeta mot organisationens övergripande uppdrag, mål och strategier (Hartmann et al., 2021). Belöningar kan anta olika gratifikationer, men det finns en tydlig distinktion mellan monetära, som till exempel högre lön och bonuspaket, samt icke-monetära belöningar, som till exempel befordran, ökat förtroende eller en klapp på axeln från chefen (Merchant & Van der Stede, 2007). De icke-monetära belöningarna har fått ökad uppmärksamhet på senare tid, mycket tack vare att de tar hänsyn till långsiktighet inom organisationen. Monetära belöningar anses vara effektiva på kort sikt, men kortsiktigheten kan också innebära att medarbetare bedriver affärer som undergräver långsiktigheten i verksamheten (Armstrong, 1998).

Traditionellt har belöningsystem med monetära ersättningar varit starkt förknippat med privata organisationer i USA, där det anses vara normativt att ha finansiella ersättningsystem på chefsnivå (Hartmann et al., 2021). Att arbeta med monetära belöningar har däremot ifrågasatts, framför allt sedan finanskrisen 2008 (ibid). Med bakgrund av belöningsystemets utformning, uppmanades medarbetare till att bedriva riskfyllda affärer, vilket till slut fick oönskade konsekvenser (Crotty, 2009). I takt med att ägandet inom svenska företag har blivit mer internationellt, samt att företagsledare präglas av influenser från utländska affärspartners, har användningen av belöningsystem som styrmedel vidgats inom svenskt näringsliv (Cäker et al, 2013).

Forskare har under de senaste decennierna utvecklat många teorier om vilka faktorer som påverkar motivationen hos människor (Ryan & Deci, 2000). Teorierna kan ge svar på varför människor konsekvent strävar efter att nå uppsatta mål och varför individer handlar som de gör (Nationalencyklopedin, u. å). Motivation kan delas upp i två distinktioner; inre motivation, vilket innebär att individen har en egen vilja att prestera och uppnå mål, samt yttre motivation, vilket innebär att individens motivation kan påverkas av externa belöningar, som till exempel högre lön (Ryan & Deci, 2000). Utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv kan det finnas intresse av att studera motivationsteorier. Genom att förstå vilka drivkrafter som individer i en organisation styrs av, kan belöningsystemet utformas utifrån detta för en optimal styreffekt.

1.2 Problematisering

Inom svensk banksektor finns det människor med unika behov och preferenser (Feinberg, Hokama, Kadam, Kim, 2002). Eftersom människor är olika är det otroligt att ett och samma belöningsystem ger god effekt åt samtliga människor. Att utforma ett belöningsystem kan därför vara problematiskt. Cäker (2003) formulerar tre kriterier för hur ett motiverande belöningsystem kan konstrueras. Den första är att organisationens medarbetare behöver uppskatta de belöningar som utlovas, om detta inte är fallet riskerar organisationen att medarbetare protesterar, till exempel i form av minskad arbetsinsats. Det andra kriteriet är att målen skall vara rimliga att uppnå (ibid); ett mål skall vara utmanande men inte omöjligt att uppnå, är målet för svårt finns risken att medarbetaren ger upp i tidigt stadium (Hartmann et al., 2021). Det sista kriteriet är att medarbetare förstår sambandet mellan prestation och belöning (Cäker et al., 2013). Svenska affärsbankers belöningsystem bör vara uppbyggda på ett sätt där samtliga kriterier uppfylls.

En ytterligare utmaning med belöningsystem är att uppnå största möjliga målkongruens, det vill säga att personliga mål är i linje med organisationens övergripande mål (Rosanas & Cugeró-Escofet, 2013). Ett vanligt förekommande mål inom svensk banksektor är att uppnå en tillfredsställande räntabilitet på eget kapital (Handelsbanken, 2020). Om anställda inom bankväsendet överträffar organisatoriska lönsamhetsmål är det viktigt att dessa konsekvent belönas. Belöningsystemet kan därför ses som ett förstärkningsmedel som hjälper medarbetare att bevara sin arbetsmotivation. Om målkongruens inte existerar, kan detta härleda oönskat beteende från organisationens medlemmar (Hartmann et al., 2021).

Att mäta prestation kan i vissa fall vara svårare än andra. Spitzer (1996) förklarar att belöningsystem ofta fokuserar på att mäta värden som är enkla att ta fram. Ett område där det är relativt enkelt att kvantifiera prestation är inom värdepapperhantering. Data över kursutveckling kan enkelt ge en överblick av vilka anställda som har presterat bäst. Nackdelen med detta är att det finns fall då individuella mål inte ligger i linje med organisationens långsiktiga tänk; det vill säga att målen i systemet inte är kongruenta med organisationens mål (Hartmann et al., 2021). Med ett belöningsystem som premierar hög portföljvinstkastning, kan anställda uppmanas att bedriva riskfyllda investeringar. Att ta hög risk skulle kunna gynna medarbetares personliga ställning, men också undergräva långsiktigheten inom banken.

Ett ytterligare problem med belöningsystem är att många organisationer överdriver användandet av monetära belöningar (Spitzer, 1996). Bland svenska affärsbanker utgör rörlig lönesättning en förekommande monetär belöning (Bankföreningen, 2020). Utifrån ett kostnadsperspektiv är detta inte gynnsamt; monetära belöningar tenderar nämligen att vara oerhört kostsamma (Spitzer, 1996). Förslagsvis bör banker därför fokusera på att arbeta med belöningar som är mindre kostsamma. Ett exempel kan vara att arbeta med titlar; medarbetare

lär bli nöjda med ett karriärkliv medan belöningsrelaterade kostnader minimeras. En risk som finns med detta är däremot att det blir överanvändning, eller inflation, på titlar, vilket gör att belöningen successivt tappar i värde.

Ett avslutande problem med belöningsystem inom svensk banksektor är att affärsbanker inte tillåts att konstruera belöningsystem hur de vill. Istället måste affärsbanker förhålla sig till en uppsättning regler som ges ut av Finansinspektionen. Regleringen härrör från de omfattande likviditetsrisker som belöningsystem inom bankväsendet medförde under finanskrisen 2008 (Bankföreningen, 2020). För affärsbanker handlar regleringen i huvudsak om att främja en sund riskkultur. Detta kan uppnås genom att bland annat säkerhetsställa att banker har dokumenterade ersättningspolicys, en tillfredsställande kapitalbas samt att det finns en skälig balans mellan rörliga-och fasta delar av ersättningens totala storlek (FFFS 2011:1).

1.3 Syfte och frågeställning

Uppsatsens övergripande syfte är att beskriva hur och varför svenska affärsbanker använder sig av belöningsystem. Detta syfte skall uppnås via beskrivning av likheter och skillnader gällande belöningsystem i fyra banker med skiftande karaktär.

Uppsatsens frågeställning är:

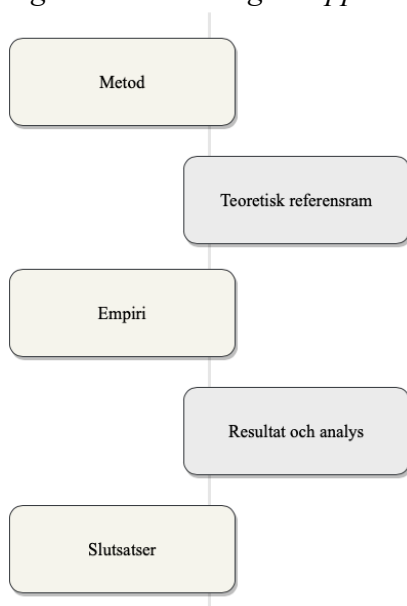
- På vilket sätt används belöningsystem inom banksektorn och vilka är anledningarna till att belöningsystem används som styrmedel?

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsar sig till fyra svenska affärsbanker; Handelsbanken, Swedbank, Ekobanken samt Danske Bank. Studien avser att förklara hur och varför belöningsystem används inom den svenska banksektorn. Uppsatsen antar ett ledningsperspektiv där lämpligt valda banktjänstemän intervjuats för att inskaffa underlag till empirin. Studien kommer inte att undersöka hur pass väl belöningarna faktiskt fungerar för anställda, vidare kommer studien inte att förklara hur prestationer mäts inom de fyra valda affärsbankerna. Endast belöningsystem som styrmedel har studerats, inga andra motivationsrelaterade styrmedel diskuteras i studien.

1.5 Disposition

Figur 1: Illustrering av uppsatsens disposition



2. Metod

I metoden beskrivs tillvägagångsättet för uppsatsen. Här diskuteras relevanta metoder som använts för att kunna besvara uppsatsens frågeställning.

2.1 Forskningsproblem

För att identifiera ett problemområde har *tillämpad forskning* bedrivits. Denna typ av forskning fokuserar på att lösa ett specifikt problem, där författaren kan ha nytta av tidigare forskning (Patel & Davidson, 2019). Belöningssystem är ett tidigare studerat fenomen. En sökning av "incentive system" ger närmare 3 040 000 träffar på databasen Google Scholar. Att däremot studera ett nischat område såsom belöningssystem inom svensk banksektor, ger betydligt färre träffar. På grundval av att ämnet uppsatsen handlar om är tidigare studerat, samt att slutsatserna kan bidra med ökad kunskap, har tillämpad forskning bedrivits.

2.2 Forskningsmetod

Denna uppsats antar en deskriptiv karaktär. Deskriptiva undersökningar utgörs av att det finns viss befintlig kunskap inom ett problemområde, där delar av ett fenomen studeras (Patel & Davidson, 2019). Belöningssystem är som tidigare konstaterat ett välstuderat område, där vissa kunskapsluckor förekommer. Ett exempel på ett nischat område inom belöningssystem, där det finns en avsaknad av tidigare forskning, är hur och varför belöningssystem används som styrmedel bland svenska affärsbanker. Sammantaget innebär detta att delar av ett befintligt forskningsområde studeras ingående, vilket tyder på en deskriptiv ansats.

För att samla in information används vanligen två metoder; kvalitativa och kvantitativa. Den kvantitativt inriktade forskningen lägger tyngd på kvantifiering av datainsamlingen. En vanlig teknik för att samla in kvantitativa data är genom enkäter och övriga frågeformulär. Inom kvantitativ forskning försöker man fokusera på att hitta matematiska samband mellan olika företeelser. Den kvalitativt inriktade forskningen fokuserar istället på "mjuk" data, vilket innebär att tyngdpunkten ligger på ordval och språk snarare än siffrors betydelse. Vid kvalitativ forskning används ofta intervjuer som teknik för att insamla data (Patel & Davidson, 2019). För att kunna besvara uppsatsens frågeställning har kvalitativ metod använts. Denna metod ansågs vara lämplig för att få detaljerade, förklarande samt personliga svar till uppsatsens empiri.

2.3 Forskningsprocessen

Denna uppsats är skriven som en fallstudie. En fallstudie är en beteckning som innebär att ett enda fall studeras ingående. Fallet kan handla om en begränsad grupp, individ, organisation eller särskild händelse (Patel & Davidson, 2019). Studien undersöker den svenska banksektorn, med fyra affärsbanker som urval; Handelsbanken, Swedbank, Ekobanken samt Danske Bank. I uppsatsen har representanter från respektive affärsbank svarat på intervjufrågor. Med en fallstudiedesign avser författarna att identifiera anledningar till att använda belöningssystem som styrmedel inom banksektorn samt få en övergripande bild av hur belöningssystem tillämpas i branschen. Genom att studera avvikelser och gemensamma uppfattningar inom de olika bankerna, främjas den teoretiska reflektionen.

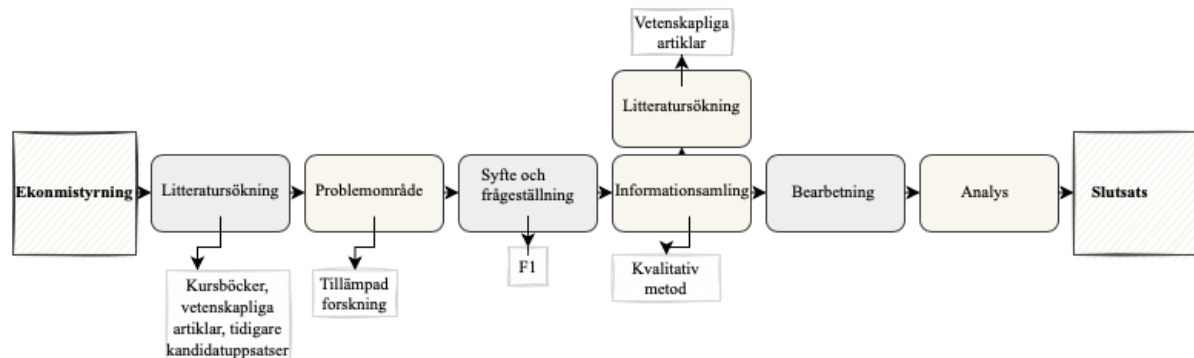
Det finns en traditionell forskningsprocess som är tillämplig för de flesta forskningsarbeten. Processen innehåller olika steg, där det inledande steget handlar om att identifiera problemområde. Av detta följer formulering av syfte, frågeställning, informationsinsamling, litteratursökning, genomförande och slutligen analys. Ordningen av forskningsprocessen är logisk, men det finns inget krav på att stegen ska följas i tur och ordning. Under hela forskningsprocessen erhålls nämligen kunskap som kan vara relevant att tillföra (Patel &

Davidson, 2019). Den traditionella forskningsprocessen har varit en inspirationskälla till denna uppsats vad gäller upplägg, däremot har vissa steg återgetts mer detaljerat och ordningsföljden har inte efterföljts i turordning. Uppsatsens forskningsprocess samt traditionell forskningsprocess illustreras i nedanstående figurer.

Figur 2: Traditionell forskningsprocess



Figur 3: Uppsatsens forskningsprocess



Uppsatsen tog sin utgångspunkt i en omfattande litteratursökning. Kursböcker, vetenskapliga artiklar samt tidigare kandidatuppsatser inom ekonomistyrning studerades för att få en överblick av tänkbara problemområden. Efter val av problemområde formulerades en relevant frågeställning. Vidare inhämtades empiri genom kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer användes som insamlingsteknik. Vid sammanställning av empirin, arbetade författarna simultant med litteratursökning för att hitta kompletterande vetenskapliga artiklar till referensramen. Baserat på de svar som erhålls genom intervjuerna, kunde relevant teori jämföras med empiri, vilket slutligen bidrog till att frågeställningen kunde besvaras.

För att kunna göra en deskriptiv analys av fallet, används teorikapitlet som belägg för empirin. Den teoretiska referensramen förväntas således ge stöd till att kunna besvara uppsatsens forskningsfråga. I detta fall, då belöningsystem inom svensk banksektor är fallet som studeras, görs detta utifrån allmänna teorier om belöningsystem, för att vidare kompletteras med inhämtad empiri från olika banktjänstemän.

2.4 Litteratursökning

För att inhämta kunskap har böcker, vetenskapliga artiklar samt webbsidor använts. Vid det inledande arbetet av litteratursökningen var syftet att söka upp vetenskapliga artiklar som skulle vidga författarnas förståelse inom forskningsområdet. De vetenskapliga artiklarna hade vidare tänkts att användas som bas för den teoretiska referensramen, som behandlas i nästa kapitel.

De databaser som användes var Google Scholar, Scopus, Supersök samt EBSCO Business Source Premier. Sökord som “incentive systems”, “reward systems”, “financial rewards”, “non-financial rewards”, “performance measurements” och “management control” användes i litteratursökandet. Att arbeta med litteratursökning som till stor del handlar om att hitta material från internetbaserade databaser, innebär att en oöverskådlig mängd träffar måste hanteras. Det skapades således ett behov av att sälla bort irrelevanta källor. Av naturliga skäl innebar den första filtreringen att bara söka efter material som är av intresse för uppsatsen. En

ytterligare filtrering som gjordes vara att enbart söka efter *referentgranskade* vetenskapliga artiklar. Denna filtrering ansågs vara nödvändig för att stärka trovärdigheten i den teoretiska referensramen. EBSCO Business Source Premier var den databas som användes mest vid sökandet av referentgranskat material.

2.5 Intervjuer och urvalsprocess

För att samla in empiri har semistrukturerade intervjuer genomförts. Nedan beskrivs tillvägagångssättet för intervjuerna. Avsnittet är uppdelat i tre underrubriker för att strukturera och underlätta läsningen.

2.5.1 Val av intervjupersoner

Ett blandat urval av både storbanker och mindre affärsbanker ansågs vara intressant för att öppna upp möjligheten att kunna generalisera resultatet av uppsatsen i den svenska banksektorn. Urvalet består av människor med lång karriär inom banksektorn, en från respektive affärsbank. Genom att studera banktjänstemän som besitter likvärdiga hierarkiska positioner, skapades jämförelsemöjligheter mellan de olika bankerna. Av naturliga skäl var det viktigt att respektive intervjuperson hade kännedom om belöningssystemets utformning hos deras arbetsgivare, vilket framfördes när de kontaktades. Bankerna kontaktades via mejl, där kontorsmedarbetare hade möjlighet att vidarebefordra innehållet till enhetschefer. Nedanstående tabell sammanfattar valet av intervjupersoner.

Tabell 1: Översikt av respondenter för intervjuer

| Affärsbank | Respondent | Position | Intervjuns tidsåtgång | Intervjumetod | Datum |
|---------------|----------------------|---|-----------------------|---------------|------------------|
| Handelsbanken | Peter Magnusson | Head of Human Resources Handelsbanken Capital Markets | Ca 60 minuter | Skype | 17 december 2021 |
| Swedbank | Helena Von Koch | HR Manager Swedbank Robur Fonder | Ca 45 minuter | Skype | 17 december 2021 |
| Ekobanken | Maria Flock-Åhlander | VD | Ca 40 minuter | Zoom | 20 december 2021 |
| Danske Bank | Anonym | Enhetschef | Ca 30 minuter | Skype | 7 december 2021 |

Peter Magnusson är personalchef för ungefär en tredjedel av den svenska verksamheten inom Handelsbanken. I hans chefsroll ingår arbetsuppgifter i form av kapitalförvaltning samt arbete inom investmentbank. Magnusson har vidare ansvar för samtliga koncernstaber, dotterbolag och kontrollfunktioner. Han sammanfattar sin arbetsroll, lite enklare uttryckt, som att han är personalchef för allt i banken förutom kontoren samt IT-verksamhet. Magnusson är personalchef till cirka 2800 medarbetare och har arbetat inom banksektorn i 22-23 år (Magnusson, personlig kommunikation, 17 december, 2021).

Helena Von Koch är HR-chef för Robur, vilket är ett helägt dotterbolag till Swedbank. Von Koch framför att de är dryga 200 anställda. I Robur har man en filial i Baltikum, med cirka 60

medarbetare, samt tre systerbolag på Robur som är asset-management-bolag i respektive baltiskt land. Detta ligger inom Von Kochs ansvarsområde. Trots sitt arbete inom Robur, där hon är med i ledningsgruppen och hanterar HR-relaterade frågor, är hon anställd av Swedbank och tillhör Swedbanks HR-organisation. Von Koch har arbetat inom banksektorn sedan 2013 (Von Koch, personlig kommunikation, 17 december, 2021).

Maria Flock-Åhlander är VD på Ekobanken sedan 1 januari 2020, hon har däremot arbetat inom banken sedan 2007 med olika roller. Flock-Åhlander har tidigare yrkeserfarenhet från PWC där hon arbetat inom revision; mer specifikt var hon specialistrevisor och konsult inom hållbar affärsutveckling. Efter 8-10 år i revisionsvärlden, drogs hon till banksektorn och Ekobanken (Flock-Åhlander, personlig kommunikation, 20 december, 2021).

En anonym intervjuperson hos Danske Bank arbetar med kapitalförvaltning och har god insyn i belöningsystemets utformning. Personen har arbetat inom nordisk banksektor i 12 år. Han har haft olika före detta arbetsgivare, bland annat Nordea.

2.5.2 Semistrukturerad intervju

Innan en intervju genomförs är det viktigt att fastställa vilken struktur intervjun ska anta. Inför intervjuerna fanns ett behov av att få svar på specifika frågor, dessa hade i förväg förberetts och ansågs kunna bidra med ökad kunskap. Vidare fanns det önskemål om att varje intervjuperson fick möjlighet att fritt resonera om belöningsystemets utformning och funktion hos respektive affärsbank. Samtidigt behövde frågorna vara så pass strukturerade för att kunna jämföra svaren mellan bankerna. Med detta som bakgrund ansågs semistrukturerad struktur vara lämplig. Patel och Davidson (2019) förklarar att semistrukturerade intervjuer innebär att forskaren i förväg bestämmer vilka specifika teman och frågor som ska diskuteras, men också att respondenten har möjlighet att själv utforma sina svar. Ordningsföljden på intervjufrågorna förbereddes innan intervjun genomfördes, inom semistrukturerade intervjuer är det dock möjligt att avvika från ordningsföljden för att möjliggöra en naturlig dialog (Bryman & Bell, 2017).

2.5.3 Genomförande av intervju

På grund rådande omständigheter kring coronaviruset valdes intervjuerna att utföras på distans via videosamtal. Intervjuernas tidsåtgång varierade mellan 30-60 minuter. Varje intervju inleddes med att öppna upp möjligheten till anonymitet; således kunde författarna försäkra sig om att respondenterna kände sig trygga med de svar dem bidrog med. Endast en respondent valde att vara anonym, resterande var bekväma med att deras namn förekommer i uppsatsen. Samtliga respondenter godkände röstinspelning, vilket öppnade upp möjligheten att ta del av det empiriska materialet i efterhand.

2.6 Validitet, reliabilitet och teoretisk generalisering

Innebörden av validitet skiljer sig åt beroende på om studien är kvalitativ eller kvantitativ. Inom kvalitativa undersökningar handlar validitet om att undersöka rätt företeelser genom hela forskningsprocessen (Patel & Davidson, 2019). I detta fall har validiteten försökt säkerställas genom att endast studera belöningsystem i banksektorn och relevanta fenomen som kan härledas till detta, till exempel lagstiftning. Denna begränsning genomsyras i uppsatsens samtliga avsnitt. Vid insamling av teori var utgångspunkten att hitta artiklar som skapar underlag för att besvara uppsatsens frågeställning.

Begreppet reliabilitet är synonymt med tillförlitlighet i en mätning eller undersökning. Inom kvalitativa undersökningar finns det olika tekniker för att kontrollera reliabiliteten. Ett sätt är

att kontrollera att registrerade svar i en intervju överensstämmer med faktiska svar från respondenten (Patel & Davidson, 2019). För att inte missa detaljer i respondenternas svar spelades intervjuerna in. På grund av inspelningen fanns det möjlighet att ta del av inspelat material i efterhand, vilket ansågs vara nödvändigt för att kontrollera att inga relevanta delar uteblir. En nackdel med semistrukturerade intervjuer är det alltid finns en risk att missa väsentlig information. För att hantera detta ansågs det vara nödvändigt att förbereda de mest relevanta frågorna i förväg, således kunde risken för att missa centrala aspekter minimeras. Det finns en ytterligare risk att varje representant inte svarar sanningsenligt, och således inte framför bankens samlade syn på belöningsystem. Detta skulle sänka validiteten i uppsatsen. Sannolikheten att kandidaterna skulle ljuga på intervjutillfällena bedöms däremot vara låg.

Med insamlad empiri samt en referensram ämnar författarna att skapa rimliga förväntningar på hur och varför belöningsystem används inom svensk banksektor. Empirin grundar sig i intervjuer som genomförts. Antalet representanter uppgick till fyra personer. Det är tveksamt att stickprovsantalet är tillräckligt stort för att kunna yttra sig om populationen, det vill säga svensk banksektor. Bryman och Bell (2017) förklarar att möjligheten att generalisera resultatet hade ökat om stickprovsantalet hade varit större. I försök om att hitta ett representativt urval av svenska affärsbanker har ett stickprov bestående av både större och mindre banker varit av intresse.

2.7 Forskningsetiska aspekter

Vid utförande av undersökningar är det viktigt att beakta de etiska reglerna. Kort sammanfattat handlar dessa om att skydda människors integritet och minimera risken att individer utsätts för kränkning, förödmjukelse eller skada (Patel & Davidson, 2019). Det finns fyra övergripande etikregler som skall tillämpas vid forskning. Den första regeln avser ett informationskrav, där varje undersökningsdeltagare ska föras med information avseende uppgiftens syfte och forskningsområde (Vetenskapsrådet, 2002). All kommunikation med undersökningsdeltagare skedde via mejl, där det inledande mejlet innehöll en syftesbeskrivning samt förklaring av problemområden. Den andra regeln är samtyckeskravet, vilket innebär att varje deltagare själv får bestämma huruvida man vill medverka eller inte (ibid). I det inledande mejlet betonades därför att undersökningen är frivillig, men att deltagandet kan främja ökad kunskap inom ämnet och att författarna således uppskattar deltagandet. Alla undersökningsdeltagare har uttryckt sitt samtycke att medverka i denna uppsats, samt godkänt att intervjuerna har spelats in. Den tredje är konfidentialitetskravet, där det är viktigt att personuppgifter förvaras på ett säkert sätt (ibid). För att behandla personuppgifter konfidentiellt fick respondenterna möjlighet att vara anonyma. Dessutom garanterades att deras personuppgifter inte kommer hamna hos obehöriga. Det sista är nyttjandekravet, vilket handlar om att insamlade uppgifter enbart får användas för forskningsändamål (ibid). Med detta som bakgrund förklarades att uppsatsen skrivs som examensarbete och att det inte finns några kommersiella anledningar för undersökningen. Sammanfattningsvis har hänsyn tagits till de fyra etiska reglerna under hela intervjuprocessen för att säkerställa att undersökningen har bedrivits på ett etiskt försvarbart sätt. Personuppgifter har behandlats konfidentiellt och delas inte med obehöriga.

2.8 Metodkritik

Vid kvalitativa undersökningar finns det en risk att respondenterna inte svarar sanningsenligt vid intervjutillfället. En anledning till detta kan vara att ämnet upplevs vara känsligt att prata om då respondenterna inte vill att sekretessbelagd information skall läckas ut till det publika. För att minimera risken att respondenterna ljuger, erbjöds samtliga medverkande att vara

anonyma i undersökningen. Således kunde respondenterna känna sig trygga med att ge sanningsenliga svar, vilket stärker uppsatsens tillförlitlighet. Trots möjlighet till anonymitet valde endast en medverkande att vara anonym, medan tre andra respondenter godkände att deras namn och befattning finns med i uppsatsen. Att erbjuda anonymitet i en undersökning kan däremot innebära vissa nackdelar. Jacobsen & Sandin (2002) förklarar att trovärdigheten i en studie kan försämrats om läsaren inte har möjlighet att granska källan. Vad gäller reliabiliteten hos Danske Bank, bedöms denna ändå vara hög eftersom banken är öppen med hur utformningen av deras belöningsystem ser ut.

För att avgränsa studien valde författarna att utgå ifrån ett stickprov bestående av olika affärsbanker som tillsammans bedömts ge en övergripande bild på hur belöningsystem används inom svensk banksektor. Författarna noterar däremot att en aktiemarknadsorienterad affärsbank saknas bland urvalet. Med aktiemarknadsorienterad bank avses aktörer som strävar efter att uppnå högsta möjliga lönsamhet; exempelvis genom att erbjuda sina kunder snabblån med hög ränta. Dessa aktörer är etablerade inom svensk banksektor, men återfinns ej bland representanterna. Således är denna kategori av affärsbanker inte representerade i denna studie.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen redovisas relevanta teorier och fakta som utgör grunden till analys av empiri i uppsatsen. Referensramen berör belöningsystem, belöningar, motivation, målsättning samt teoribildningar som kan kopplas till användandet av belöningsystem.

3.1 Belöningsystem

Belöningsystem avser en uppsättning regler för hur belöningar distribueras inom en organisation. Organisatoriska enheter måste systematiskt förhålla sig till regelverket för att kunna ta del av belöningarna (Holmstrom & Milgrom, 1994). Att företag väljer att arbeta med belöningar i sin styrmix beror på att de kan påverka organisatoriskt beteende (Clark & Wilson, 1961). Incitamentsbaserade belöningar är ett verktyg som ger ledare och chefer de nödvändiga medel som krävs för att framhäva och förstärka vissa positiva egenskaper hos anställda (Jansen, Merchant & Van der Stede, 2009).

3.1.1 Syfte med belöningsystem

Belöningsystem kan ha olika syften. Ett syfte är att belöningsystem ska vara motiverande, det vill säga att meriterande prestationer konsekvent belönas (Spitzer, 1996). Om medarbetare klarar organisationens prestationsmål, tilldelas en belöning. Poängen med belöningsystem är att skapa målkongruens mellan individuella och organisatoriska mål (Rosanas & Cugeró-Escofet, 2013). Ett vanligt förekommande mål bland vinstdrivande företag är att uppnå en tillfredsställande avkastning på eget kapital (Anthony & Govindarajan, 2007). För en medarbetare kan målsättningen tänkas vara annorlunda; individer kan antas söka välbefinnande i form av högre lön, flexitid, betald ledighet eller annat. Ett ändamålsenligt belöningsystem förenar de två målsättningarna. Resonemanget om att ha prestationsbaserade belöningar är hårt rotat i principal-agentteorin (Kunz & Pfaff, 2002), vilken behandlas senare i referensramen.

Ett ytterligare syfte med belöningsystem är att behålla medarbetare samt attrahera ny arbetskraft (Hartmann et al., 2021). Personal utgör inom många professioner en nyckelresurs, och organisationer tävlar om att hitta den bästa personalstyrkan. För att attrahera arbetskraft kan organisationer förslagsvis erbjuda högre löneersättning än sina konkurrenter (ibid). Vissa människor föredrar att arbeta under arbetsvillkor där individuell prestation belönas (Cäker et al., 2013), i dessa situationer utgör belöningsystemet ett viktigt element för att attrahera personal. Förutom att belöningsystem har en förmåga att attrahera nya chefer och anställda, kan det också användas för att behålla befintlig personal. Om medarbetare upplever missnöje med ersättning på sin arbetsplats, kan detta föranleda viss frustration, vilket slutligen kan innebära att uppsägning blir ett faktum. Belöningsystemet bör därför vara konstruerat på ett sätt så att denna situation undviks (ibid). Att ha hög personalomsättning är kostsamt för organisationer; upplärning- och rekryteringskostnader blir ett nödvändigt ont då företag måste anställa ny arbetskraft. För att undvika uppsägningar bland medarbetare, kan företag bland annat erbjuda marknadsmässiga anställningsvillkor, eller bättre villkor än marknadspraxis (Hartmann et al., 2021).

Ett sista syfte med belöningsystem är att skapa en rörlig kostnadsstruktur i organisationen (Cäker et al., 2013). Genom att organisationer tillämpar rörliga finansiella ersättningsystem, skapas en variabel kostnadsstruktur (Magee, 1988). I de fall då medarbetares prestationer är goda, kommer organisationen troligen att tjäna mer pengar, vilket innebär att högre löner kan utbetalas. Om prestationerna däremot är sämre, då skall även löneersättningen till företagets anställda minska (Cäker et al., 2013). Utifrån ett ägarperspektiv innebär en rörlig kostnadsstruktur att anställda övertar en del av risken som i normala fall härleds till ägaren

(ibid). Vid ett tillfredsställande resultat belönas den anställda genom högre lön, och tvärtom vid ett dåligt presterat resultat.

3.1.2 Risker med belöningsystem

Det finns ett flertal risker med att använda belöningsystem som styrmedel i en organisation. En risk är att företag överanvänder monetära belöningar. Traditionellt har belöningar varit starkt förknippat med likvida medel; när en anställd uppnår prestationsmål är det inte otroligt att medarbetaren förväntar sig en belöning av monetär karaktär (Spitzer, 1996). Pengar har däremot vissa motivationsbegränsningar. Det finns arbetsplatser där högpresterande individer inte nödvändigtvis är de högst betalda. Statistik har påvisat att korrelationen mellan anställdas motivation och monetär ersättning inte är särskilt hög (ibid). Sambandet mellan motivation, prestation och monetär ersättning kan således ifrågasättas (Chamorro-Premuzic, 2013). Den huvudsakliga nackdelen med finansiella belöningar är att de är oerhört kostsamma för företag att tillämpa (Spitzer, 1996). Monetära belöningar kan vidare leda fram till ett fenomen kallat *“belöningsinflation”* (ibid). Medarbetare i företag blir vana vid monetära ersättningar, och för att uppnå prestationsökning måste företaget kontinuerligt öka de finansiella belöningarna, denna process kan med andra ord bli väldigt dyr för företag att långsiktigt använda sig av.

Belöningar kan antingen tilldelas individer eller grupper. Tanken bakom kollektiva belöningar är att medarbetare tilldelas en belöning på basis av gruppens gemensamma insatser. I de fall organisationer använder sig av kollektiva belöningar uppstår en risk i form av fripassagerare (Ax, Johansson & Kulvén, 2021). Med fripassagerare avses medarbetare som inte alls, eller ytterst lite, bidrar till att uppfylla organisationens prestationsmål. Detta kan föranleda missnöje samt frustration bland företagets anställda. Belöningsystemet kan upplevas som orättvist, vilket gör att motivationen successivt urholkas. Med andra ord motverkas själva syftet med belöningsystem om fripassagerare är ett faktum (ibid).

Effekten av belöningsystem skiljer sig åt för olika typer av arbeten (Cäker et al., 2013). Forskning har kunnat påvisa att prestationsbaserade belöningsystem haft en positiv effekt bland yrken som inte kräver intellektuellt samt kreativt tänkande (Pink, 2003). Detta är dock inte fallet för alla arbeten. Inom många kunskapsintensiva professioner har belöningsystem ibland visat sig ha en kontraproduktiv effekt (Pink, 2009). När människor behöver tänka kreativt och arbeta med sin fulla intelligens, kan ett belöningsystem framkalla stress. Istället för att fokusera på arbetsuppgiften, härleds fokus till själva belöningen (ibid). Resultatet av att införa prestationsbaserade belöningsystem kan alltså i vissa fall störa arbetsprocessen.

3.2 Utformning av belöningsystem

Användandet av belöningsystem varierar mycket mellan organisationer och länder, vilket kan förklaras av att företag har olika syn på sina medarbetare (Jansen et al., 2009). Vid utformandet av belöningsystem är det viktigt att ta hänsyn till att det som fungerar i ett visst land inte nödvändigtvis översätts väl till andra regioner eller företag. Att som företag identifiera vilka incitament som anses ha en positiv effekt på global basis och vilka som behöver anpassas till den kulturella kontext varvid företaget verkar, är således av stor vikt (ibid). Vid utformning av belöningsystem finns ett flertal teoribildningar som kan påverka belöningsystemets konstruktion. Några valda teorier förklaras i detta avsnitt.

3.2.1 Aktieägare eller intressent

Vid utformande av belöningsystem utgör en viktig aspekt att förstå vad ägarnas prioriteringar i företaget är. Ägarnas ingångsvärden kan nämligen påverka vilka mål företaget vill jobba mot (Hartmann et al, 2021). Somliga författare argumenterar utifrån premissen att ett företag

antingen kan agera som en aktieägare eller intressent (Jansen et al., 2009). För en aktieägare anses syftet inte sällan vara att öka omsättning och lönsamhet. En intressent ses å andra sidan som en del av ekosystem; med flera olika människor och företag inblandade. Med intressent avses anställda, kunder, leverantörer, myndigheter, med flera (Marton, 2013). Ur en anställds perspektiv spelar snarare anställningstrygghet, medbestämmande, ledighet och semester en större roll än de rent ekonomiska intressena. Beroende på var i världen ett företag bedriver sin verksamhet så kan samma incitament således värderas annorlunda (Jansen et al., 2009). Att ha ett belöningsystem som premierar hög omsättning, lönsamhet och andra finansiella måttal, antyder att företaget agerar som en aktieägare (Hartmann et al., 2021).

3.2.2 Principal-agentteorin

Principal-agentteorin kännetecknas av en kontraktrelation mellan principalen (ägare) och agenten (anställd), där den underordnade agenten skall arbeta för att uppnå principalens delegerade intressen (Jensen & Meckling, 1976). Teorin grundar sig på antaganden som rationalitet och individuell nytto-maximering (ibid). Enligt agentteorin är agenten rationell och prioriterar sina egna intressen framför principalens (Eisenhardt, 1989). Bland annat kan en agent tänkas föredra att vara ledig framför att jobba och ta det lugnt istället för att arbeta hårt. Detta kan skapa motivationsproblem. För att motverka en sådan situation kan övervakning samt incitament användas för att iaktta principalens intresse (Jensen & Meckling, 1976). Principalen strävar efter att skapa harmoni mellan sina egna och agentens intressen (ibid).

En summering av agentteorins resonemang är att principalens mål är inkongruenta med agentens och att en agent alltid har ett informationsöverslag. Informationsasymmetrin mellan principalen och agenten är försäkrad av att medarbetare själva vet hur väl de presterat, men för principalen utgör detta okänd information (Magee, 1988). För att hantera denna situation kan principalen besluta om att övervaka agenten alternativt att skapa en incitamentsstruktur (Eisenhardt, 1989). I de fall belöningsystem tillämpas blir prestationsbaserade belöningar ett viktigt styrmedel. En nytto-maximerad individ arbetar hårt för att tilldelas en belöning, men för att ta del av förmånerna måste agenten prestera i enlighet med principalens direktiv (Magee, 1988). Principal-agentteorin förespråkar även individuella belöningar för att få bukt om problemet med fripassagerare (ibid).

3.2.3 Målsättningsteorin

Målsättningsteorin är en erkänd teori inom motivationsforskning (Locke & Latham, 2006). Teorin belyser hur varierande mål påverkar människans motivation och hennes handlingar. Målsättningsteorin framför att motivation skapas genom tydliga och utmanande mål, antingen satta av individen själv, eller av en överordnad (Locke & Latham, 1990). Medarbetare arbetar effektivt när målen är begripliga men samtidigt utmanande, vidare skall målen vara inom ett nåbart räckhåll (ibid). En förutsättning för att skapa bra mål är att organisationen måste ha kunskap och resurser för att prestera i enlighet med de resultat som är satta. Mål som är svåra att uppnå beror i många fall på kunskap-och resursbrist, snarare än oproduktiva medarbetare (Bandura, 1997). Att en organisation upprättar tydliga mål betyder däremot inte att målen förstås av samtliga medarbetare. Det är därför viktigt att medarbetare involveras i målsättningsprocessen, så att en gemensam förståelse samt acceptans för målen skapas (ibid).

Målsättningsteorin förklarar att mål är viktiga för människor. Individer påverkas av mål och strävar efter att överträffa dem (Locke & Latham, 1990). En viktig aspekt att beakta utifrån målsättningsteorin är att det är målen i sig som är viktiga, inte att individen tilldelas en prestationsbaserad belöning (ibid). Teorin utgår med andra ord från att det är mål som driver människor att prestera, vilket kan ifrågasätta nyttan med belöningsystem.

3.2.4 Självbestämandeteorin

Självbestämandeteorin motsätter sig principal-agentteorin eftersom ett överdrivet fokus härleds till individens egen nytta (Donaldson, 1990). Istället försöker teorin förstå varifrån människans driv kommer ifrån. Enligt teorin vill anställda känna tillhörighet, meningsfullhet och stolthet. Således drivs människan av en inre tillfredsställelse av att utföra arbetsuppgifter. Teorin förespråkar kollektiva insatser framför individuell nyttomaximering, man anser att en stark kollektiv tillhörighet skapar fördelar för såväl ägare som anställda (ibid). Det är inte lika resurskrävande att motivera anställda till arbete om medarbetare drivs av att utföra ett meningsfullt arbete, och därför söker sig till organisationer som speglar individens preferenser (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

För att driva motivation hos medarbetare bör organisationer ge dem ansvar, befogenheter och resurser. Medarbetare kommer, enligt självbestämmandeteorin, att arbeta för att förverkliga sig själva (Hartmann et al., 2021). Nyttan av att införa finansiella belöningssystem kan alltså ifrågasättas även enligt självbestämmandeteorin. Teorin utgår från att människan har ett inre driv och att betydelsen av externa belöningar inte väger lika tungt som självförverkligande (Maslow, 1943).

3.4.5 Maslows Behovstrappa

Långt bak i självbestämmandeteorin finns Maslows behovstrappa (Hartmann et al., 2021). Abraham Maslows behovstrappa är en teori om motivation som bygger på fem kategorier av mänskliga behov (Maslow, 1943). Dessa behov avser fysiologiska behov, trygghetsbehov, gemenskap, självkänsla samt självförverkligande. Människor strävar efter att uppnå sin fullständiga potential, det vill säga uppnå självförverkligande. För att implementationen av detta ska efterliknas behöver samtliga lägre nivåer av behovstrappan uppfyllas (Maslow, 1943).

Maslows behovstrappa kan användas för att påvisa att högre hierarkier, såsom att förverkliga sig själv, går dåligt ihop med användandet av finansiella ersättningsystem (Reif, 1975). Självförverkligande handlar om att människan gör det hon verkligen vill göra. Detta kan bland annat inkludera att uppnå en karriärresa som individen tidigare haft som vision (Maslow, 1934). Att kunna skryta med en prestationsbaserad belöning, såsom befordran, är viktigare för individen än att bara tilldelas pengar eller övriga monetära belöningar (Reif, 1975).

Figur 4: Illustrering av Maslows behovstrappa



3.3 Målsättningar

Belöningssystem går ut på att tilldela belöningar på individ- och grupp-nivå hos anställda inom en organisation. För att ta del av belöningar måste vissa organisatoriska mål uppfyllas av medarbetarna (Jäghult, 2005). Att använda belöningssystem som en del av organisationens styrmix kräver att mål av olika slag införs. Mål behövs för att styra organisatoriskt beteende i

önskvärd riktning samt för att utvärdera om medarbetare har presterat bra eller inte (Chenhall & Langfield-Smith, 2007). I målen skall företaget signalera vad som är viktigt strategiskt (Thompson & McEwen, 1958). I de fall medarbetare uppnår de satta målen, har de bidragit till organisationens utveckling (ibid). Belöningsystem handlar om att värdera god prestation; de individer som tilldelas belöningar är de som presterat bra och överträffat organisatoriska mål (Lunenburg, 2011).

Målstyrning avser en styrningsform som syftar till att leda människor som arbetar i företag att bidra till verksamhetens övergripande mål genom att sätta upp mål, vilka medarbetare skall försöka uppnå (Hartmann et al., 2021). I många fall förses medarbetare med frihet för att själva kunna välja lämpliga aktiviteter som skall utföras för att slutligen uppnå organisatoriska mål (ibid).

Belöningsystem kan ses som en förstärkning av målstyrningen (Hartmann et al., 2021). Utgångspunkten är att målstyrning skall informera medarbetare inom organisationen vad som är viktigt att uppnå. Belöningsystem kan vara ett sätt att övertyga medarbetare att målen är viktiga, och på så sätt förstärka organisationens målstyrning. Om en medarbetare bidrar till att uppfylla organisatoriska mål, blir denna belönad och målstyrningen kan således förstärkas då belöningarna är baserade på prestation. Det är däremot viktigt att vara vaksam på att olika typer av mål har olika grad av objektivitet i sig; med andra ord blir vissa mål mer korrekt mätbara än andra (ibid).

3.4 Belöningsformer

Traditionellt har prestationsbaserade belöningar varit starkt förknippat med belöningar av finansiell karaktär (Spitzer, 1996). Belöningar kan däremot omfatta mycket mer än just monetära belöningar. Enligt uppsatsens definition avser belöningar något som någon ger till någon annan för en god prestation. Belöningar kan delas upp i två grupper; monetära samt icke-monetära belöningar. Utöver dessa två finns även ägarandel som belöningsform inom särskilda organisationer (Arvidsson, 2004). Monetära belöningar kan bland annat vara rörlig lönesättning, bonus och vinstdelning. De icke-monetära belöningarna är subtila belöningar såsom befordran, flextid, självständiga arbetsuppgifter, med flera. När det talas om ägarandel diskuteras det om aktier. Ökat värdeskapande i ett företag skapar högre avkastning vilket gör att belöningar kan öka (ibid).

Olika typer av belöningar kan användas för att uppmuntra medarbetare till att vara motiverade, produktiva och lojala. Många arbetsgivare väljer att kombinera monetära belöningar med icke-monetära belöningar för en optimal styreffekt (Whitaker, 2010).

3.5 Monetära belöningar

3.5.1 Rörlig lönesättning

Timlön avser betalning för utfört arbete per timme och utbetalas i normala fall månadsvis. Lönenivån beslutas mellan arbetsgivaren och den anställda. Det är viktigt att den utbetalda lönen är konkurrenskraftig och ligger i linje med vad som erbjuds på marknaden. På dagens arbetsmarknad förekommer ibland blandackord och premielön, det vill säga att arbetaren inte enbart får utbetalning i form av fast lön, utan även med en rörlig ersättning. Med rörlig lönesättning avses lön som inte är fastställd vad gäller storlek (Olve & Samuelsson, 2008). Rörlig lönesättning kan vara individuell samt prestationsbaserad (ibid).

3.5.2 Individuell lönesättning

Belöningar kan delas ut på individuella samt kollektiva nivåer. Förutsatt att en enskild individ har överträffat organisationens mål, kan medarbetaren individuellt tilldelas ersättningar av olika slag (Arvidsson, 2004). Det är ledningens ansvar att se till att den anställda kvarstår motiverad, så att medarbetaren och företaget uppnår tillfredsställande resultat framöver. En nackdel med individuell lönesättning är att medarbetaren arbetar utifrån sitt självintresse, detta innebär att individen kan tänkas öka sina egna resultat istället för att arbeta sammanlänkat med företagets mål och resultat (Olve & Samuelson, 2008)

3.5.3 Gratifikationer

Gratifikationer avser engångslöner eller en gåva som delas ut vid ovanligt goda prestationer inom organisationen. För att avgöra om ett resultat är ovanligt bra, studeras storleken på företagets resultat efter finansiella poster (Olve & Samuelson, 2008).

3.5.4 Bonus

Bonus utgör belöningar relaterade till kortsiktiga resultatmått. En bonus är frikopplad från lönen och utgör en gottgörelse efter uppnått mål. Bonusar kan tilldelas utifrån individuella, kollektiva eller företagsmässiga prestationer. En nackdel med bonusar är att det saknas ett långsiktigt ägarperspektiv, då bonus oftast är kortsiktiga och kopplade till olika resultatmått (Olve & Samuelson, 2008).

3.5.5 Vinstdelning

Vinstdelning avser ett system som fördelar företagets vinst mellan medarbetare. I ett sådant system premieras inte särskilda individuella eller gruppbaseade insatser. Syftet med vinstdelning är att samtliga medarbetare får ta del av företagets framgång. Faktorer som enskild prestation, medarbetares kompetens och liknande urskiljs inte, utan alla medarbetare får ta del av de ackumulerade vinstmedel organisationen har genererat (Lundén, 1995).

3.5.6 Optionsprogram

Optionsprogram innebär att anställda har möjlighet att teckna aktier i företaget vid en bestämd tidpunkt samt till ett förutbestämt pris (Olve & Samuelson, 2008). Detta kräver förtroende bland organisationens anställda och företagsledningen, eftersom anställda ibland måste avstå en del av sin trygghet i form av lön, men vid god framgång i företaget kan optionsprogrammet vara gynnsamt (ibid).

3.6 Icke-monetära belöningar

Med icke-monetära belöningar avses förmåner av icke-finansiell karaktär som ges till medarbetare för goda prestationer (Whitaker, 2010). Det finns många olika icke-finansiella belöningar som medarbetare kan motiveras av, och det är arbetsgivarens ansvar att skraddarsy lämpliga belöningar efter sin personalstyrka. En utmaning för såväl icke-monetära samt monetära belöningar är att avgöra vilka belöningar som är de optimala motivationsfaktorerna, eftersom svaret är subjektivt och styrs av anställdas preferenser. Exempel på icke-monetära belöningar är befordran, självständiga arbetsuppgifter, flextid och reducerade arbetstimmar (ibid). Befordran samt flextid är två förekommande icke-monetära belöningar som tillämpas inom svensk banksektor (Von Koch, personlig kommunikation, 17 december, 2021), dessa förklaras mer ingående nedan.

Befordran: Med befordran avses att förflytta medarbetare till en förmånligare befattning inom organisationen (Nationalencyklopedin, u. å). Organisationer försöker befordra de människor som överträffat uppsatta mål (Whitaker, 2010). En befordran leder vanligtvis till att anställda tilldelas högre ansvar (Hartmann et al., 2021). Det finns däremot risker med befordringar.

Ofta klassificeras befordran som en “*organisatorisk trång belöning*”; med detta avses att befordringar inte kan tilldelas samtliga organisatoriska medlemmar. Således kan befordran orsaka intern konkurrens bland medarbetare samt frustration över att inte bli befordrad (ibid).

Flexitid: Med flexitid avses att medarbetare har möjlighet att arbeta under flexibla arbetstider (Nationalencyklopedin, u. å). Många arbetsgivare överväger att erbjuda flexibla arbetstider för att erbjuda sin personalstyrka möjlighet att tillgodose vissa åtaganden gentemot deras barn, familj eller nöjesaktiviteter (Whitaker, 2010). En nackdel med att erbjuda flexitid, utifrån ett arbetsgivarperspektiv, är att flexibla arbetstider kan orsaka problem vad gäller styrningsmöjligheter. Det går inte att förutse huruvida den anställde befinner sig på plats eller inte om möjlighet till flexitid erbjuds (Ax et al., 2021).

3.7 Finansinspektionens översyn på affärsbanker

Affärsbanker har som uppgift att förmedla betalningar och möjliggöra investeringar och sparande hos privata aktörer samt företag. Banker har därför en nyckelroll i ekonomin och det är viktigt att deras verksamhet fungerar (Finansinspektionen, 2019). Omfattande regelverk samt förordningar präglar banksektorn. Bland annat är det olagligt för värdepappersbolag, banker, kreditinstitut samt fondbolag att tillämpa interna belöningssystem som kan riskera att verksamheter rekommenderar finansiella instrument till användare som inte besitter nödvändig kunskap (ibid). En anledning till att ersättningssystem inom banksektorn är reglerat beror på att belöningssystem kan uppmåna medarbetare att bedriva riskfyllda affärer, vilket kan få oönskade konsekvenser (Crotty, 2009). Det är således viktigt att ha en sund riskkultur inom ovan nämnda professioner. Finansinspektionen har formulerat bestämmelser om hur företag ska hantera risker som härleds till användandet av ersättningssystem (FFFS 2011:1), några av dessa redogörs nedan.

3.7.1 Ersättningspolicy

Med ersättningspolicy avses principer för hur fastställande av ersättning går till (FFFS 2011:1). I enlighet med lagstiftning skall en organisation ha en dokumenterad ersättningspolicy som främjar sund riskhantering och motverkar osunt risktagande. Principerna omfattar samtliga medarbetare och behöver granskas samt uppdateras regelbundet. Affärsbanker, samt andra verksamheter, behöver analysera de risker som härleds till organisationens ersättningspolicy. På grundval av analysen, skall berörda verksamheter vidare identifiera särskilt reglerade medarbetare i organisationen (ibid).

3.7.2 Rörlig ersättning

Med rörlig ersättning avses ersättning som inte är förbestämd vad gäller belopp eller storlek (FFFS: 2011:1). Affärsbanker behöver säkerhetsställa att dess totala rörliga ersättningar inte påverkar bankens förmåga att bevara en tillfredsställande kapitalbas. Enligt lagstiftning får affärsbanker enbart erbjuda rörlig ersättning i samband med nyanställning. I det läge en anställd frånträder sin befattning skall den rörliga ersättningens storlek baseras på den anställdes prestationer under anställningstiden, detta för att minimera onödigt risktagande (ibid).

3.7.3 Ersättningens struktur

Företag, inklusive banker, måste se till att det finns en skälig balans mellan ersättningens fasta och rörliga delar (FFFS 2011:1). Den fasta ersättningen skall vara så pass stor att det är möjligt att sätta den rörliga komponenten till noll. Vidare skall företag i sin ersättningspolicy beskriva de rörliga delarnas maximumvärde. Om företag avviker från förhållanden i ersättningspolicyn måste detta i varje enskilt fall godkännas av styrelsemedlemmar (ibid).

3.8 Sammanfattning av referensram

Belöningsystem har möjlighet att vara en viktig del av ett företags styrmix. Det potentiellt största syftet med belöningsystem är att det ska vara motiverande (Spitzer, 1996). Idén med belöningsystem är att medarbetare arbetar hårt för att i slutändan tilldelas en belöning. Att organisationens mål är kongruenta med individuella mål är en förutsättning för ett adekvat belöningsystem (Rosanas & Cugeró-Escofet, 2013). Ytterligare syften med belöningsystem är att behålla samt attrahera arbetskraft samt att skapa en rörlig kostnadsstruktur inom organisationen (Cäker et al., 2013). Att använda belöningsystem som styrform är däremot inte helt riskfritt. För det första är finansiella ersättningsystem kostsamt för företag (Spitzer, 1996). För det andra finns det risk för fripassagerare vid kollektiva belöningsystem (Ax et al., 2021). Slutligen passar inte belöningsystem alla professioner; särskilt avser detta yrken där kreativitet och nytänkande är nödvändigt (Pink, 2009). Vid utformning av ett belöningsystem finns teoribildningar som kan påverka konstruktionen. Principal-agentteorin och självbestämmandeteorin står i motsats till varandra och målsättningsteorin förklarar att mål är viktigt för individen, till och med viktigare än belöningar. För att arbeta med belöningsystem som styrmedel måste organisationer sätta mål, annars blir såväl styrning som prestationsuppföljning svårt att handskas med (Chenhall & Langfield-Smith, 2007). Målstyrning är således ett relevant område att diskutera, eftersom belöningsystem kan ses som en förstärkning av målstyrningen. Belöningar är av naturliga skäl en viktig komponent i ett belöningsystem. Belöningar kan anta en monetär eller icke-monetär karaktär. Ofta används både monetära samt icke-monetära belöningar för att få en optimal styreffekt. Användandet av belöningsystem begränsas däremot av lagstiftning inom banksektorn. Detta innebär att affärsbanker inte får tillämpa rörliga ersättningsystem hur de vill, utan de måste förhålla sig till rådande lagstiftning.

4. Empiri

I detta avsnitt redovisas insamlade primärdata som givits under intervju tillfällen, vidare presenteras sekundärdata i form av material från bankernas hemsidor samt årsredovisningar.

4.1 Svensk banksektor

Den svenska banksektorn består av cirka 125 olika banker (Bankföreningen, 2020). Dessa banker kan delas in i fyra huvudkategorier; bankaktiebolag, utländska banker, sparbanks och medlemsbanker. Swedbank och Handelsbanken utgör de största svenska bankerna med ackumulerade marknadsandelar på ungefär 23%. Danske Bank har cirka 3,8% av marknadsandelarna på den svenska marknaden. Ekobanken utgör en liten medlemsbank. De respektive valda bankerna för uppsatsen har följande balansomslutning samt utlåning till allmänheten (ibid).

Tabell 2: Översikt av affärsbankernas balansomslutning samt utlåning till allmänheten

| | |
|---|---------------|
| Handelsbanken balansomslutning | 3 135 288 mkr |
| Handelsbanken utlåning till allmänheten | 2 269 612 mkr |
| Swedbank balansomslutning | 2 594 642 mkr |
| Swedbank utlåning till allmänheten | 1 680 987 mkr |
| Danske Bank balansomslutning | 4 109 231 mkr |
| Danske Bank utlåning till allmänheten | 1 838 126 mkr |
| Ekobanken balansomslutning | 1 229 348 tkr |
| Ekobanken utlåning till allmänheten | 859 682 tkr |

Siffror inhämtades från respektive banks årsredovisning (2020).

4.2 Handelsbanken

Handelsbanken grundades i och med förvärv och sammanslagningar av provinsbanker i både norr och södra Sverige mellan 1914 och 1919, vilket gav Stockholm Handelsbank ett rikstäckande kontorsnät. År 1919 ändrades bankens namn till Svenska Handelsbanken. Banken har sina rötter i Stockholm sedan 1871 (Handelsbanken, 2020).

Idag finns cirka 200 bankkontor och 12 000 anställda hos Svenska Handelsbanken. Banken är en decentraliserad organisation med fokus på lokal närvaro och kundnära relationer. Ett av Handelsbankens finansiella mål är att ha högre räntabilitet jämfört med konkurrerande banker, vilket är något de har lyckats med de senaste 49 åren. Verkställande direktör är Carina Åkerström och de största ägarna i banken är Industrivärden och Oktogonen (Handelsbanken, 2020).

Handelsbanken strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda marknadsmässiga anställningsvillkor för samtliga medarbetare. Styrelsen beslutar om bankens ersättningspolicy, vilken uppdateras på årlig basis. Grundprincipen hos Handelsbanken är att dess anställda erbjuds fast löneersättning. Rörlig löneersättning förekommer knappt inom organisationen. Endast anställda inom aktiehandel samt kapitalförvaltning erhåller någon form av rörlig ersättning, detta på grund av att banken vill attrahera personal. Utöver fast löneersättning erhåller samtliga anställda inom organisationen en andel i resultatandelsystemet, Oktogonen (Handelsbanken, 2020).

Oktogonen är en vinstandelsstiftelse som ägs av anställda inom Svenska Handelsbanken. Varje år sker avsättning till det kollektiva resultatandelsystemet. Avsättningens storlek baseras på olika lönsamhetsmått, såsom räntabilitet. Tanken är att ersättningen ska delas lika för samtliga anställda oavsett yrkesroll (Handelsbanken, 2020). Stiftelsen börjar utbetala

medarbetare då de fyllt 55 år (Magnusson, 2021). Ett syfte med vinstandelsstiftelsen är att få medarbetare att stanna kvar inom organisationen (ibid).

4.2.1 Handelsbankens syn på belöningsystem

Magnusson (2021) förklarar att Handelsbanken har en restriktiv syn på belöningsystem och framför allt rörlig löneersättning. Endast omkring 200 till 300 medarbetare har någon form av rörlig lön. Den yrkeskategori som innehar rörlig lön befinner sig på en arbetsmarknad där det krävs en rörlig lönekomponent. På grund av sin försiktiga syn på ersättningssystem har banken arbetat med att omförhandla bonuskontrakt till fast löneersättning, detta har resulterat till att vissa medarbetare har något högre fast lön.

Kapitalförvaltning och värdepappershantering avser två yrkesområden som normalt kopplas till någon form av rörlig lön gentemot övriga yrkeskategorier inom banksektorn (Magnusson, 2021). Att få tillgång till rätt kompetens kräver marknadsmässiga villkor. Vid behov av en kompetent aktiehandlare måste arbetsgivare vara beredda att betala i enlighet med marknadspraxis. Handelsbanken tror på att erbjuda marknadsmässiga löner. Bankens filosofi är att anställda skall hitta drivkrafter till att gå till jobbet som inte enbart beror på monetära belöningar. Vid löneförhandlingar är lönenivån inte förutbestämd, utan lönenivån bestäms utifrån medarbetarens prestation och handlingsplanens resultat (ibid).

Magnusson (2021) betonar att det finns många skolbildningar om rörliga lönemodeller vid individuell prestation, men för banken är detta ingen trygghet för dess långsiktighet. Han sammanfattar sin, och Handelsbankens, generella syn på ersättningssystem enligt följande citat; *“Belöningsystem är inte Handelsbanken, gillar man belöningsystem på bred form skall man jobba någon annanstans”*.

4.2.2 Belöningsystem för att motivera anställda

I huvudsak används inte finansiella ersättningssystem som styrmedel för att motivera anställda (Magnusson, 2021). Handelsbanken fokuserar istället på uppföljning av medarbetares prestationer för att styra deras arbete åt önskvärd riktning (ibid). Magnusson (2021) förklarar att Handelsbanken har en metafor som kallas *“hjulet”*. I samband med lönesamtal, som sker på årlig basis, har respektive anställd ett utvecklingssamtal med berörd chef där upprättande av en handlingsplan sker. Handlingsplaner är viktiga för att chefer skall kunna kontrollera, mäta, följa upp samt granska medarbetares resultat. Vid tillfredsställande resultat ges möjlighet till ökad fast lönesättning. Uppföljning av handlingsplanen sker kvartalsvis för att medarbetare skall tilldelas kontinuerlig feedback. Denna process upprepas under hela anställningstiden för samtliga medarbetare (ibid).

En summering av Magnussons resonemang är att finansiella ersättningssystem inte är en grundläggande förutsättning för att stimulera medarbetares motivation samt öka deras prestationer. Istället lyfter han fram handlingsplaner som ett viktigt styrmedel. Förutsatt att medarbetare presterar tillfredsställande resultat samt är kostnadseffektiva, belönas den anställda genom att tilldelas högre fast löneersättning. En höjning av den fasta lönen tilldelas som uppskattning för att en medarbetare levererat i enlighet med bankens övergripande mål (ibid).

4.2.3 Belöningsystem och reglering

Enligt Magnusson (2021) sker beslut generellt på decentraliserad nivå inom organisationen. Vid beslut om grundlön eller rörlig lön, bestäms detta av berörd avdelningschef (Magnusson, 2021). Det finns däremot tydliga instruktioner och standarder om hur lönesamtal skall gå till,

dessa är framtagna av ledningen samt styrelsemedlemmar. Magnusson (2021) betonar vidare att utformning av belöningsystem är väldigt regeluppstyrt. Det finns såväl nationella som internationella regelverk som affärsbanker måste förhålla sig till. På grund av lagstiftning begränsas konstruktionen av olika ersättningsystem. När året går mot sitt slut och belöningar skall utbetalas, ser styrelsen noggrant över detta och beslutar om utbetalning. Handelsbanken har vidare många jurister som är involverade i ersättningsprocessen och säkerhetsställer att banken inte bryter mot rådande lagstiftning (ibid).

4.3 Swedbank

Swedbank är en affärsbank och internationell koncern som erbjuder bankservice till privata aktörer samt företag. Efter många förvärv och sammanslagningar är Swedbank en av Skandinavien största banker med omkring 160 kontor, varav 80 kontor i Baltikum. Totalt har Swedbank omkring 16 000 anställda. Verkställande direktör är Jens Henriksson och de två största ägarna är Sparbanksgruppen och Folksam (Swedbank, 2020).

Koncernledningen arbetar med att ta fram förslag på rörliga ersättningsystem till styrelsens ersättningsutskott. Styrelsens ersättningsutskott skall senare kontrollera att ersättningsystemet i banken stämmer överens med en effektiv riskhantering och rådande lagstiftning (Swedbank, 2020). Fast löneersättning utgör den huvudsakliga ersättningen i Swedbank. Den fasta lönen är individuellt anpassad utifrån den anställdas roll, prestationer och marknadsförhållanden. Rörlig ersättning tillämpas inom Swedbank för att stimulera och motivera önskade resultat samt bidra till en prestationsdriven kultur (ibid).

4.3.1 Swedbanks syn på belöningsystem

Swedbank tillämpar belöningsystem som en del av sin styrmix. Incitamentsprogram finns på såväl individuell som kollektiv nivå inom koncernen (Von Koch, 2021). Swedbank anser att syftet med belöningsystem är att skapa en prestationsdriven företagskultur där goda resultat premieras (Swedbank, 2020). Von Koch (2021) framför att belöningsystem är viktigt för att skapa kongruens mellan individuella och företagsmässiga mål, vidare anser hon att incitamentsprogram bidrar till att det går bra för banken i stort. Vid utformning av belöningsystem vill banken skapa en känsla av att medarbetare gynnas då det går bra för banken. För vissa arbetsroller utgör belöningsystem marknadsstandard. Att tilldelas rörlig ersättning är vanligt förekommande inom värdepappershandel (ibid).

Grunden för Swedbank är att erbjuda fast löneersättning till sina anställda (Von Koch, 2021). För att höja den fasta löneersättningen måste medarbetare överträffa de individuella mål som fastställs i handlingsplanen. För att bryta ner organisatoriska mål till affärsteam och individnivå, används workshops. Med bakgrund av detta planeras individuella resultat-och beteendemål. Handlingsplanen följs upp kvartalsvis genom en-till-en möten med berörd chef. Vid uppföljning analyseras medarbetares prestationer i relation till handlingsplanen. Eventuella utvecklingsområden identifieras för att kunna addera nödvändiga resurser (ibid).

Inom särskilda yrkesområden måste den fasta lönen däremot kompletteras med en rörlig lönekomponent. Utan rörlig lön blir det svårt att attrahera portföljförvaltare, då det utgör marknadspraxis att erbjuda rörlig lönesättning till dessa individer. Von Koch (2021) framför slutligen att företagsinterna enkätstudier har visat att medarbetare generellt gillar att arbeta under arbetsförhållanden där individuella samt kollektiva prestationer belönas. Belöningarna består i huvudsak av monetära belöningar. Det finns även icke-finansiella belöningar, men väldigt få gratifikationer av detta slag. Befordran samt flexitid lyfts fram som två förekommande icke-monetära belöningar (ibid).

4.3.2 Resultatandelsystem och individuella ersättningsprogram

I årsredovisningen för 2020 redogör Swedbank för dess heltäckande resultatandelsystem vid namn "Eken" (Swedbank, 2020). Eken är en benämning för ett kollektivt prestationsbaserat ersättningssystem som riktar sig till samtliga medarbetare inom organisationen (Von Koch, 2021). Alla uppnådda prestationer under ett år premieras tre år senare för de anställda som fortsatt är kvar inom organisationen, medan koncernledningen istället har en inlåsnings effekt på fem år. Syftet med att inte använda sig av en momentan utbetalning från företagets sida är att bibehålla motivation och anställda sett över en längre tidshorisont. Resultatandelsystemets kompensationsmodell knyts samman med bankens prestation som helhet. För Swedbanks fall kan exempelvis ett mål på koncernnivå vara att överstiga 15% räntabilitet på eget kapital. I de fallen där detta mål ej har uppnåtts, tillförs inte lika mycket aktier till programmet (ibid).

Utöver det kollektiva ersättningssystemet, Eken, arbetar Swedbank även med individuella ersättningsprogram. Ett program kallas "IP" och omfattar cirka 460 medarbetare. Programmet ser till att individuella insatser premieras med ersättning i form av aktier eller likvida medel. De anställda som omfattas av IP-programmet arbetar med portföljförvaltning (Von Koch, 2021).

4.3.3 Belöningsystem och reglering

Styrelsen beslutar om belöningsystemets utformning, där banken förhåller sig till rådande regelverk (Von Koch, 2021). Inom vissa affärsenheter tvingas incitamentsprogrammen att se annorlunda ut, vilket förklaras av lagstiftning. Inom Robur, vilket är ett helägt dotterbolag till Swedbank, får medarbetare inte ta del av resultatandelsstiftelsen på grund av lagstiftning (Von Koch, 2021).

4.4 Ekobanken

Genom den internationella organisationen *Global Alliance For Banking on Values (GABV)* anknyter Ekobanken till konceptet "sustainable banking". Viktiga ledord för banker av detta slag är transparens, värderingsstyrning och fokus på den reala ekonomin. Ekobanken är en svensk bank vars utlåning riktas till verksamheter med ekologiska, sociala och kulturella mervärden. Ekobanken är en liten bank med omkring 6900 kunder, varav cirka 1100 utgör företagskunder (Ekobanken, 2020).

Ekobanken arbetar med hållbarhet. Dess kundkrets består av privata aktörer, företag samt föreningar som kräver insyn i organisationen för att förstå hur pengarna förvaltas. Ekobanken har skrivit bort en del av banksekretessen för att intressenter skall kunna se var pengar placeras. Genom detta påvisas att pengar investeras inom branscher där sociala, ekologiska samt kulturella värden främjas. Transparens inom banken är viktigt för att kunder ska få en ökad förståelse för organisationens värderingar (Flock-Åhlander, 2021)

4.4.1 Ekobankens syn på belöningsystem

Ekobanken har en ersättningspolicy som fastställs av styrelsen. I ersättningspolicyn framgår att rörliga, prestationsbaserade ersättningar inte förekommer inom banken. Fast löneersättning tilldelas samtliga anställda inom banken, om inga särskilda undantagsbeslut fastställs vid bolagsstämman. Pensionsutfästelser finns till företagsledning och styrelseordförande, dessa har samma pensionsplan som övriga medarbetare (Ekobanken, 2020).

För att attrahera medarbetare arbetar banken istället med värderingsstyrning. Flock-Åhlander (2021) förklarar att medarbetare söker sig till verksamheter som rimmar med deras värderingar. Genom att medarbetare delar värderingar med banken, blir organisationen en

attraktiv arbetsgivare för somliga. På grund av medlemskapet i *GABV* arbetar ledningen aktivt med att minska lönegapet mellan olika hierarkiska positioner inom banken. Målet är att samtliga anställda skall ha en likvärdig fast löneersättning (Flock-Åhlander, 2021).

4.4.2 Alternativ till belöningsystem

För att stimulera motivation bland medarbetare är det viktigt med uppskattning (Flock-Åhlander, 2021). För att kompensera bankens icke-användande av belöningsystem tilldelas medarbetare belöningar av icke-monetär karaktär. Till exempel får anställda tårtor, blommor samt verbal uppskattning då de presterat väl. För att fastställa vilka mål anställda skall uppnå fastställer Ekobanken en individuell utvecklingsplan för anställda. Vidare har medarbetare regelbundna utvecklingssamtal för att följa upp arbetet.

4.5 Danske Bank

Danske Banks svenska verksamhet startades 1837, där ett omfattande stort finansieringsbehov i byggbranschen behövdes i sydvästra Sverige. Detta lade grund för Östgöta Enskilda bank och även en stark tillväxt inom jordbruksindustrin som bidrog till stark framgång. Danske Bank är ett resultat av ett flertal fusioner samt förvärv av 17 regionala svenska banker. Danske Bank har cirka 25 kontor samt fyra finanscenter, antalet anställda uppgår till 1500 medarbetare. Banken är den femte största i Sverige (Danske Bank, 2020).

4.5.1 Danske Banks syn på belöningsystem

Danske Bank uppmuntrar medarbetare att prestera och uppnå tillfredsställande resultat. Banken har dokumenterade ersättningsprogram av vad de får innehålla och för vilken avdelning inom koncernen som är berättigad till ersättningskomponenter (Danske Bank, 2020). Fundamentalt för Danske Bank är att en rörlig lönekomponent är en faktor för bolagets utveckling, där alla medarbetare får ta del av incitamentprogrammet (Danske Bank, 2020). Ersättningens maximumvärde beror på yrkesområde. Danske Bank erbjuder i huvudsak fast löneersättning till dess anställda, men utöver detta finns incitamentsprogram som påverkar lönens rörliga delar. Samtliga medarbetare är berättigade att ta del av incitamentsprogrammet, men ersättningsgraden varierar beroende på avdelning, kompetens samt komplexitet (ibid).

4.5.2 Belöningsystem för att motivera anställda

Belöningsystemet är utformat på ett sätt som säkerhetsställer att koncernen kan attrahera samt behålla högpresterande och motiverade medarbetare på en konkurrensutsatt marknad (Danske Bank, 2021). Den monetära ersättningen är en viktig komponent för att stimulera och uppmuntra anställda att generera bra resultat. En gång om året har samtliga medarbetare prestation-och utvärderingssamtal där medarbetare samt berörd chef ser över uppsatta mål, samt ser över den anställdes grundlön plus rörlig löneersättning. Ett tydligt schema utformas som ses över kvartalsvis hur de målen ser ut och om justeringar behövs så anpassar man utifrån dessa (ibid)

4.5.3 Belöningsystem och reglering

Styrelsen fattar beslut om belöningsystemets utformning (Danske Bank, 2021). Styrelsen har inrättat ersättningsutskott som arbetar utifrån styrelsens intressen. Ersättningsutskottets viktigaste uppgift är att granska nuvarande belöningsystem samt ta fram nya konstruktioner av ersättningsystem. Belöningsystemen ska spegla koncernmål för en bra företagsstyrning, samt uppmuntra till hållbart och långsiktigt värdeskapande för aktieägare. Ersättningsutskottet övervakar och kontrollerar att ersättningarna lever upp till de regelverk som finns, man säkerställer bland annat att risk, kapital och likviditet inte överskrids i proportion till koncernens risktagande. Styrelsen har väl etablerade kontrollrutiner för att säkerställa

betalning av rörlig ersättning. Detta sker i enlighet med de riktlinjer som är fastställda av styrelsens incitamentprogram och utifrån den reglerings praxis. Man har en hög transparens och granskning inom organisationen och även en internrevision som ser över programmen (ibid).

5. Analys

I detta avsnitt kommer inhämtade data att jämföras och analyseras utifrån de teoribildningar som diskuterats i referensramen.

5.1 Affärsbankernas målsättningar och belöningssystem

För att använda belöningssystem som styrmedel måste organisationer fastställa mål (Chenhall & Langfield-Smith, 2007). Banker arbetar med olika målsättningar. Ett mål är att uppnå en tillfredsställande avkastning på eget kapital (Danske Bank, 2021). Lönsamhetsrelaterade mål är generellt vanligt bland vinstdrivande banker (ibid).

Magnusson (2021) förklarar att Handelsbanken har som mål att prestera bättre lönsamhet än konkurrenter av likvärdig storlek. För att överträffa målet krävs att medarbetare samarbetar och har målsättningar som är kongruenta med bankens övergripande mål. Anställda ska få en känsla av att individuella prestationer påverkar företaget och dess finansiella ställning. För att medarbetare skall dela bankens framgångar bildades Oktogonen som är en kollektiv vinstandelsstiftelse. Syftet bakom Oktogonen är att öka medarbetarlojaliteten samt minska personalomsättning, förutsatt att individer arbetar inom banken tills 55 år är fyllda, tilldelas en del av stiftelsens ackumulerade vinstmedel (ibid).

Swedbank har som koncernmål att uppnå 15% räntabilitet på eget kapital (Swedbank, 2020). Att få en hel organisation att prestera för organisationens bästa kräver något i utbyte. Swedbank anser att syftet med belöningssystem är att skapa en prestationsdriven företagskultur där goda resultat premieras (ibid). Externa belöningar ses som en nödvändighet för att uppnå företagsmässiga mål, de bidrar även till att det går bra för banken i stort (Von Koch, 2021). Enligt Rosanas & Cugeró-Escofet (2013) är kongruenta mål mellan individen och organisationen en förutsättning för att prestera positiva resultat. Detta nämner även Von Koch (2021) som betonar att medarbetare måste få en känsla av att organisationens mål även är deras mål.

Danske Bank har också lönsamhetsrelaterade mål. För att uppnå dessa uppmuntrar man anställda att prestera i enlighet med bankens övergripande finansiella mål. I gengäld får medarbetare ta del av bankens ersättningsprogram som ser till att individuella utmärkelser premieras. Representanten från Danske Bank (2021) förklarar att den rörliga komponenten i lönesättningen har en nyckelroll i att styra företaget mot dess finansiella målsättningar. För att uppfylla mål krävs att medarbetare är motiverade, därför bör belöningssystemet vara uppbyggt på ett sätt som främjar motivation (Spitzer, 1996).

I Ekobanken är mål av finansiell karaktär inte de högst relevanta (Flock-Åhlander, 2021). Visserligen måste övergripande lönsamhetsmål finnas för att säkerhetsställa bankens överlevnad, men huvudsakligen arbetar banken med att främja mål som ligger i enlighet med FN:s hållbarhetsmål. Att vara medlem i *GABV* kräver att vissa hållbara, ekologiska, sociala samt kulturella mervärden uppfylls. Eftersom ledningen arbetat med att minska löneklyftor inom organisationen känns individuell nyttomaximering förhållandevis irrelevant. De medarbetare som söker sig till banken har i många fall uppfyllt sina finansiella behov och söker därför istället känslan av självförverkligande. Enligt Reif (1975) kan Maslows behovstrappa användas för att påvisa att högre behovshierarkier går dåligt ihop med användandet av finansiella ersättningsystem.

Sammanfattningsvis är lönsamhetsrelaterade mål viktigt för vinstdrivande banker. För att uppnå mål används belöningsystem. Det som skiljer de vinstdrivande bankerna åt är deras syn på belöningsystemets rörliga delar. Handelsbanken har en försiktig syn på rörliga finansiella ersättningssystem, medan Swedbank och Danske Bank anser att det utgör en nödvändighet för att prestera tillfredsställande resultat. Ekobanken skiljer sig åt i storlek, samt tillämpar inte finansiella ersättningssystem.

5.1.1 Affärsbankernas målsättningsprocess

En förutsättning för att organisationer ska uppnå mål är motiverade medarbetare. Locke och Latham (1990) belyser att målen skall vara tydliga samt utmanande, antingen satta av individen själv, eller av en överordnad. För att skapa tydliga mål krävs att organisationen har tillräckliga resurser samt kunskap. I målsättningsprocessen är det viktigt att medarbetare involveras, så att en gemensam förståelse skapas (ibid). Baserat på inhämtad empiri kan författarna uttala sig om hur respektive affärsbanks målsättningsprocess ser ut samt följs upp.

Handelsbankens övergripande mål bryts ner till individnivå vid fastställande av en handlingsplan. Syftet med handlingsplanen är att kontrollera, mäta, följa upp samt granska medarbetares prestationer. Uppföljning sker kvartalsvis för kontinuerlig feedback om vart handlingsplanen befinner sig i relation till de uppsatta målen. Magnusson (2021) lyfter fram att handlingsplaner är ett viktigt styrmedel för att motivera anställda, till och med viktigare än finansiella ersättningssystem.

Swedbank efterliknar Handelsbanken i hur de upprättar handlingsplaner i stort. Banken utgår från organisatoriska mål, men bryter ner dessa till mål på affärsteam och individnivå (Von Koch, 2021). Med denna nedbrytning av mål skapas resultat- och beteendemål, som återfinns i handlingsplanen. Handlingsplanen följs upp kvartalsvis genom en-till-en möten med respektive ansvarig chef. I mötet analyseras medarbetarens prestation i förhållande till den uppsatta handlingsplanen. Om vissa punkter i handlingsplanen är av brist, identifieras dessa för att eventuellt hjälpa till med de redskap som krävs.

Inom Danske Bank tilldelas anställda belöningar om de presterat väl. Danske Bank har tydliga instruktioner för anställda om vilka mål som förväntas uppfyllas på individnivå (Danske Bank, 2021). Instruktionerna har inslag av monetära ersättningar för att motivera och uppmuntra anställda att leverera bra resultat. Anställdas prestationer följs upp med utvecklingssamtal där berörda parter diskuterar förbättringsområden (ibid).

Ekobanken arbetar med värderingssyrning och söker medarbetare som drivs av hållbara lösningar. Vid uppfyllande av företagsmässiga mål belönas inte anställda med finansiella belöningar. Ett sådant system finns inte hos banken. Banken arbetar med möten där fastställande av mål sker (Flock-Åhlander 2021).

Sammantaget kan författarna se att Handelsbankens, Swedbanks samt Danske Banks mål och styrmix efterliknar varandra. Det finns en röd tråd i målsättningsprocessen, det vill säga vid utförandet av en handlingsplan. Bankerna har inslag av att skapa individuella mål som är anpassade beroende på den anställdas yrkesroll. Under året följs handlingsplanerna upp genom möten med berörd chef. Förbättringsområden identifieras, målen ses över och det skapas en möjlighet att addera resurser vid behov. Förutsatt att individuella mål överträffas, finns möjlighet att se över den anställdas löneform och ersättningar.

5.2 Belöningsformer

Rörlig ersättning

Trots att fast löneersättning är den grundläggande ersättningen bland samtliga affärsbanker förekommer även rörlig ersättning. Med rörlig lön avses ersättning som inte är fastställd till en viss storlek (Olve & Samuelsson, 2008). Bland Swedbank, Handelsbanken och Danske Bank förekommer rörlig ersättning inom särskilda yrkesroller. En sådan yrkesroll är inom kapitalförvaltning och aktiehandel. Ekobanken har endast fast lön som ersättningsmodell, vilket innebär att en fast löneersättning utbetalas månadsvis (Olve & Samuelson, 2008).

Individuell lönesättning

Individuell lönesättning betalas ut när individen har överträffat organisatoriska mål (Olve & Samuelson, 2008). De större affärsbankerna har för vissa yrkesgrupper en inbyggd rörlig komponent som är baserad på handlingsplanen. Om medarbetare överträffar individuella mål kan individuell ersättning tilldelas. En nackdel med individuell lönesättning är att ett självintresse kan triggas då medarbetare uppmanas till att maximera särskilda resultat (Olve & Samuelsson, 2008). För att minimera denna risk använder storbanker sig av kontinuerliga uppföljningssamtal.

Bonus & Optionsprogram

Handelsbanken har inom en yrkesgrupp som rör aktiehandel en form av bonuskontrakt som premierar god avkastning (Magnusson, 2021). På senare år har banken valt att se över bonuskontrakten, för att istället omförhandla dessa till fast lön (ibid). Swedbank samt Danske Bank har som grund en fast löneersättning med rörliga komponenter som kan möjliggöra belöningar. I intervjun framkom däremot inte att bonus eller optionsprogram är inbyggt.

Vinstdelning

Vinstandelsstiftelser är något hela organisationens medarbetare får ta del av oavsett arbetsroll (Magnusson, 2021). Handelsbanken har ett resultatandelsystem som kallas *Oktogonen*. Beroende på hur bra organisationen har presterat som helhet, kommer pengar från vinstandelsstiftelsen att betalas ut för samtliga anställda. För att ta del av vinstmedel måste medarbetare fyllt 55 år (Magnusson, 2021). Swedbank har ett liknande resultatandelsystem vid namn *Eken*. Om banken klarar sina finansiella mål delas vinstmedel ut till samtliga anställda inom koncernen. För att ta del av resultatandelssystemet finns en väntetid på tre år för anställda samt fem år för ledningen (Von Koch, 2021).

Icke-monetära belöningar

Icke-monetära belöningar avser belöningar som inte är av finansiella slag (Whitaker, 2010). En medarbetare tilldelas en belöning av icke-finansiell karaktär vid utmärkande prestation (ibid). Baserat på intervjuunderlaget har icke-finansiella belöningar inte varit i stort fokus. De förekommer i viss mån hos Swedbank där flexitid och befordran avser två vanliga icke-finansiella belöningar (Von Koch, 2021). Ekobanken, som inte tillämpar rörlig lönesättning, betonar att icke-monetära belöningar används som substitut. Flock-Åhlander (2021) menar att medarbetare tilldelas verbal uppskattning, blommor samt tårta vid utmärkande prestationer.

5.3 Anledningar till att belöningsystem används inom svensk banksektor

Baserat på studiens resultat använder tre av fyra affärsbanker någon form av rörlig lönesättning i sin styrmix. Det finns olika syften med att använda ett belöningsystem med rörlig lönesättning. Ett syfte är att behålla anställda samt attrahera arbetskraft (Hartmann et al., 2021). Representanter från Swedbank, Handelsbanken samt Danske Bank förklarar att rörliga ersättningssystem är en nödvändighet för att attrahera portföljförvaltare. Inom banksektorn utgör kapitalförvaltning och värdepappershantering yrkesområden där

arbetsmarknaden kräver en rörlig lönekomponent (Magnusson, 2021). Om inte fast lön plus rörlig ersättning erbjuds, är det troligt att kompetenta aktiehandlare söker sig vidare till andra organisationer (Danske Bank, 2021). Ekobanken är den bankverksamhet som inte tillämpar finansiella ersättningsystem. För att attrahera samt behålla arbetskraft arbetar banken istället med värderingsstyrning. Flock-Åhlander (2021) betonar att medarbetare söker sig till organisationen för att individuella värderingar överensstämmer med företagets. Genom att anställda får arbeta med uppgifter som ligger i linje med deras kärnvärderingar känns arbetet meningsfullt (Davis et al, 1997).

Ett ytterligare syfte med belöningsystem är att skapa kongruens mellan individuella och organisatoriska mål (Rosanas & Cugeró-Escofet, 2013). Vinstdrivande storbanker såsom Handelsbanken, Swedbank och Danske Bank har övergripande räntabilitetsmål. Gemensamt för dessa banker är att de arbetar med handlingsplaner som styrmedel för att mäta, kontrollera samt styra medarbetare mot organisatoriska mål. I de fall medarbetare överträffar uppsatta mål, tilldelas löneförhöjning på lörens fasta delar. Utfallet av handlingsplanerna kan således vara en belöning av monetär karaktär. Det är troligt att medarbetare upplever ökat välbefinnande då lönen påverkas i positiv riktning (Hartmann et al., 2021), likaså gynnas organisationen av att vara lönsam. Handlingsplaner kan således användas för att förena individuella mål med bankens finansiella målsättningar.

Ett sista syfte med belöningsystem är att skapa en variabel kostnadsstruktur inom organisationen (Cäker et al., 2013). Von Koch (2021) förklarar att det är viktigt att anställda gynnas då det går bra för banken i stort. Att anställda tar del av företagets framgång är en naturlig del av en prestationsdriven företagskultur (ibid). I de fall medarbetares, och bankens, prestationer är goda tjänar företaget mer pengar, vilket gör att högre löner kan utbetalas.

5.4 Utformning av belöningsystem inom svensk banksektor

Genom resultatandelsstiftelser tillämpar Swedbank och Handelsbanken kollektiva belöningar. Detta görs i huvudsak för att ha låg personalomsättning, men också för att medarbetare skall kunna ta del av organisationens framgång.

Banker är uppdelade i hierarkiska roller, där olika befogenheter tilldelas olika människor. Inom storbanker som tillämpar handlingsplaner kan chefer kontrollera att underordnade följer organisatoriska mål. Detta kan härledas till principal-agentteorin. Relationen mellan principalen och agenten karaktäriseras av informationsasymmetri (Kunz & Pfaff, 2002), där agenten alltid har ett informationsöverskott (Magee, 1988). För att principalen skall kunna kontrollera, granska samt följa upp agentens arbete utgör handlingsplaner ett möjliggörande verktyg. Swedbank och Handelsbanken nämner att utvecklingssamtal sker kvartalsvis för att se över agentens arbete.

5.5 Risker och begränsningar med belöningsystem

Affärsbanker fyller en viktig funktion i dagens samhälle. Med huvuduppgift att förmedla betalningar samt möjliggöra investeringar och sparande hos privata aktörer samt företag, har affärsbanker en nyckelroll i samhällsekonomin (Finansinspektionen, 2019). På grund av dess betydelse för samhället finns omfattande regelverk och förordningar som banker tvingas anpassa sig efter. Reglering används i huvudsak för att minimera riskfyllda affärer, vilket interna belöningsystem bland värdepappersbolag, fondbolag och kreditinstitut, ibland medför (ibid).

Affärsbanker har formulerade bestämmelser för hur risker hanteras vid användning av ersättningssystem. Enligt Magnusson (2021) är det styrelsen som beslutar om bankens ersättningspolicy, vilken kontrolleras på årlig basis. För att säkerhetsställa att lagstiftning följs har Handelsbanken jurister som kontrollerar bankens arbete. Magnusson betonar att de yrkesgrupper som innehar rörlig lönesättning, även måste ha en fast löneersättning. Detta överensstämmer med rådande lagstiftning som återfinns i FFFS 2011:1.

Hos Swedbank arbetar koncernledningen med att ta fram förslag på ersättningssystem till styrelsens ersättningsutskott (Von Koch, 2021). Ersättningsutskotten ser över dessa förslag så att de överensstämmer med rådande lagstiftning. Ersättningsutskott arbetar noga med att kontrollera nya lagförändringar. Von Koch (2021) förklarar vidare att vissa incitamentprogram kan se annorlunda beroende på avdelning inom banksektorn. Inom dotterbolaget Robur får anställda exempelvis inte ta del av resultatandelstiftelsen, vilket beror på lagstiftning.

Danske Bank har dokumenterade instruktioner om belöningsystem som visar vilka program som passar vilken avdelning (Danske Bank, 2021). Styrelsen arbetar med ersättningsutskott som ser till att ersättningspolicyn efterföljs. Ersättningspolicyn får bland annat inte påverka bankens kapitalbas (FFFS: 2011:1). Styrelsen och ersättningsutskotten ser över att risk, kapital och likviditet inte överskrider en viss proportion av bankens risktagande om osund hantering av bankens kapitalbas. Även en internrevision ser över programmen för att säkerställa att allt stämmer överens med rådande regelverk.

Ekobanken tillämpar inte belöningsystem och behöver därför inte förhålla sig till regelverk som berör detta. Flock-Åhlander (2021) förklarar däremot att styrelsen beslutar om ersättningspolicyn, vilken enbart består av fast löneersättning.

6. Slutsatser

I det sista avsnittet besvaras uppsatsens frågeställning. Dessutom lämnas förslag till vidare forskning inom ämnet.

Syftet med studien var att beskriva hur och varför svenska affärsbanker använder sig av belöningsystem. Utifrån syftet utformades sedan studiens frågeställning *“På vilket sätt används belöningsystem inom banksektorn och vilka är anledningarna till att belöningsystem används som styrmedel?”*.

Belöningsystem är ett styrmedel som förekommer bland svensk banksektor. På storbankernas hemsida finns information om dokumenterade ersättningspolicys. Denna information var även i linje med respondenternas förståelse av belöningsystem. Bland studiens respondenter var Ekobanken den enda affärsbank som inte använder sig av belöningsystem som styrmedel.

Monetära belöningar i form av rörlig lönesättning är den vanligaste komponenten i storbankernas belöningsystem. Gemensamt för samtliga storbanker i denna studie är att rörliga finansiella ersättningssystem ej tycks tillämpas som praxis utan snarare i undantagsfall för specifika avdelningar. I denna studie stack portföljförvaltningsavdelningen ut som ett sådant undantag där rörliga finansiella ersättningssystem tillämpas. Grunden för utformning av belöningsystem bland svenska storbanker är lika. En förklaring till detta är att rådande lagstiftning begränsar affärsbankers möjlighet till att själva konstruera belöningsystem hur de vill. Lagstiftningen lämnar dock ett visst utrymme egna lösningar och resultatet är något som kan observeras i att de olika affärsbankernas konstruktioner av belöningsystem ej är identiska. Sammantaget används rörliga finansiella ersättningssystem inom svensk banksektor genom att erbjuda medarbetare en rörlig lönekomponent. Generellt är finansiella belöningar dominerande bland affärsbanker som använder belöningsystem, i specifika fall förekommer även icke-finansiella belöningar i form av befordran samt flexitid.

Det finns olika anledningar till att affärsbanker väljer att använda belöningsystem i sin styrmix. En anledning är att behålla anställda samt attrahera ny arbetskraft. Arbetsmarknaden för portföljförvaltare karaktäriseras av att fast lön plus en rörlig lönekomponent, som är baserad på portföljavkastningen, utgör marknadspraxis. Att inte erbjuda marknadsmässiga villkor innebär svårigheter i att hitta kompetenta aktiehandlare. En ytterligare anledning till att använda belöningsystem är att anställda skall gynnas då det går bra för affärsbanken i stort, detta är en naturlig del av en prestationsdriven företagskultur och anses kunna stimulera medarbetares arbetsmotivation. En sista anledning till att använda belöningsystem inom svensk banksektor är att skapa kongruenta mål mellan affärsbanken och medarbetare inom banken. De individuella handlingsplanerna har blivit ett verktyg för att möjliggöra detta.

6.1 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsens gång har författarna noterat att en studie som inkluderar fler affärsbanker inom svensk banksektor hade varit intressant. Detta hade öppnat upp möjligheten att generalisera resultatet i den svenska banksektorn ytterligare. Vidare hade det varit intressant att undersöka hur aktiemarknadsorienterade banker ser på belöningsystem, samt hur de förhåller sig till rådande lagstiftning. Ett sista förslag till vidare forskning är att undersöka hur anställda ser på belöningsystemets utformning för respektive bank.

Referenser

Litteratur

- Anthony, R., Govindarajan, V. (2007), *Management control systems*, McGraw Hill, Singapore
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Arvidsson, P. (2004) *Styrning med belöningsystem*, i Samuelson, L A red, *Controllerhandboken*, Upplaga 8 . Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2021). *Den nya ekonomistyrningen* (6 uppl.). Malmö: Liber.
- Bryman, A., Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Malmö; Liber.
- Cäker, M. (2013). *Belöningsystem som styrmedel*, I Nilsson, F. Olve, N, G.(red.). *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber.
- Davidson. B, Patel. R, (2019) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Femte upplagan, Lund: Studentlitteratur AB
- Feinberg, R. A., Hokama, L., Kadam, R., & Kim, I. (2002). Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center. *International Journal of Bank Marketing*.
- Hartmann, F. Kraus, K. Nilsson, G. Anthony, R. & Govindarajan, V. (2021). *Management Control Systems*. 2nd edition. McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I., & Sandin, G. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur AB.
- Jäghult, B. (2005). *Morötter: en bok om bonus, beröm och andra belöningar*. Utvecklingsplan (UP).
- Lundén, B. (1995). *Vinstdelning, gör alla till vinnare – dela vinsten med de anställda*. Björn Lundén Information AB.
- Marton, J. (2013). *Redovisning: förståelse, teori och principer*. Studentlitteratur.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Olve, N.G., & Samuelson, L. (2008). *Controllerhandboken*. Liber: Malmö.

Vetenskapliga artiklar

- Bandura, A. (1997). The anatomy of stages of change. *American journal of health promotion: AJHP*, 12(1), 8-10.

- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416.
- Chamorro-Premuzic, T. (2013). Does money really affect motivation? A review of the research. *Harvard business review*, 10, 1-5.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European management journal*, 25(4), 266-282.
- Clark, P. B., & Wilson, J. Q. (1961). Incentive systems: A theory of organizations. *Administrative science quarterly*, 129-166.
- Crotty, J. (2009). Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture'. *Cambridge journal of economics*, 33(4), 563-580.
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management accounting research*, 24(1), 23-40.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of management Review*, 15(3), 369-381.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Gagné, M. & Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational Behavior*, Vol. 26, Issue 4, pp. 331-362.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1994). The firm as an incentive system. *The American economic review*, 972-991.
- Jansen, E. P., Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2009). National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 58-84.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kunz, A. H., & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, organizations and society*, 27(3), 275-295.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.

- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
- Magee, R. P. (1988). Variable cost allocation in a principal/agent setting. *Accounting Review*, 42-54.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Reif, W. E. (1975). Intrinsic versus extrinsic rewards: Resolving the controversy. *Human Resource Management*, 14(2), 1-10.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Spitzer, D. R. (1996). Power rewards: rewards that really motivate. *Management review*, 85(5), 45. ISO 690
- Thompson, J. D., & McEwen, W. J. (1958). Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process. *American sociological review*, 23(1), 23-31.
- Whitaker, P. (2010). What non-financial rewards are successful motivators?. *Strategic HR review*.

Elektroniska källor

- Bankföreningen, (2029), Bankerna i Sverige, Hämtad 2021-12-12 från:
<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/statistik-och-rapporter/bankerna-i-sverige/>
- Danske bank, (2021), *hemsida, om danske bank*, Hämtad 2021-28-12 från:
https://danskebank.se/privat?sc_cid=semb-3146949795&dtid=sem_google_791141695_43957315631_340828982135&ps_kw=danske%20bank&gclid=CjwKCAiArOqOBhBmEiwAsgeLmdYBfaI1chFDoYtfVcJcFmRDO6GuXdKMfo3v1T50HfdXExnXR98tRoC0ysQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds
- Danske bank, (2020), *Års- och hållbarhetsredovisning*, Hämtad 2021-28-12 från:
<https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2021/2/annual-report-2020.pdf>
- Ekobanken, (2020), *Års- och hållbarhetsredovisning*, Hämtad 2021-28-12 från:
<https://www.ekobanken.se/-/media/ekobanken/pdf/arsredovisningar/arsredovisning-2020.pdf?la=sv&rev=4147c6e21a2d437e892ba8c211ffa7e0&hash=1AC71352A1E11F0790A3E22C31A712CB>
- Finansinspektionen, (2019), *Reglerna i korthet*, Hämtad 2021-11-12 från:
<https://www.fi.se/sv/marknad/vardepappersmarknad-mifidmifir/reglerna-i-korthet/>
- Handelsbanken, (2021), *Om Handelsbanken*, Hämtad 2021-27-12 från:
<https://www.handelsbanken.com/sv/om-koncernen/bolagsstyrning>
- Handelsbanken, (2020), *Års- och hållbarhetsredovisning*, Hämtad 2021-27-12 från:
<https://vp292.alertir.com/afw/files/press/handelsbanken/202102237647-1.pdf>

Lagen.nu, (2018) *Finansinspektionens författningssamling*, Hämtad 2021-12-29 från:
<https://lagen.nu/fffs/2011:1>

Nationalencyklopedin, (u.å) *Befordra*, Hämtad 2021-12-30 från:
<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/befordra>

Nationalencyklopedin, (u.å) *Flexitid*, Hämtad 2021-12-30 från:
<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/flexitid>

Nationalencyklopedin, (u.å) *Motivation*, Hämtad den 2021-12-11 från:
<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/motivation>

Swedbank, (2021), *hemsida, om Swedbank*, hämtad 2021-26-12 från:
<https://www.swedbank.se/om-oss.html>

Swedbank, (2020), *Års- och hållbarhetsredovisning, hämtad 2021-26-12 från:*
<https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE78505423>

Vetenskapsrådet, (2002), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Hämtad 2021-11-10 från:
https://www.lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Youtubeklipp

Pink. D, [TED]. (2009-08-25). *The puzzle of motivation*, [Videofil], Hämtad 2021-12-30 från
<https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>

Bilaga intervjumall

Inledande frågor

1. Vill du berätta lite kort om din arbetsroll?
2. Hur länge har du arbetat inom banksektorn?
3. Vad har fått dig att arbeta inom just banksektorn?

Frågor till empirin: utifrån denna fråga kan vår intervju anta två olika vägar.

1. Använder ni er av rörliga ersättningssystem baserat på prestation med finansiell ersättning?
 - a. Ja/nej

Om ja är svaret på fråga 1 är följande frågor relevanta:

2. Hur ser incitamentsprogrammet ut inom er verksamhet?
 - a. Kan du förklara fördelarna med att ha ett sådant incitamentssystem
 - b. Ser du några nackdelar med att ha ett sådant incitamentssystem
 - c. Hur utvärderar ni att belöningssystemet har en ändamålsenlig effekt på det som ni avser att uppnå (d.v.s mål).
3. Varför använder er affärsbank incitamentssystem? Finns det något specifikt syfte?
4. Är motivation hos anställda ett viktigt område att beakta vid utformning av belöningssystem?
 - a. Tror ni att anställda presterar bättre om de erbjuds (monetära) belöningar
5. Hur kontrollerar ni att anställda gör det dem ska?
 - a. Är incitamentssystemet uppbyggt på ett sätt som skall få medarbetare att engagera sig i arbetet?
6. Får alla ta del av incitamentsprogrammet?
 - Om nej, vad krävs för att kunna ta del av systemet (erfarenhet, hierarkisk position etc.)
7. Är det styrelsen/ledningen som beslutar om belöningarnas utformning?
 - Om ja, får medarbetare komma med synpunkter således påverka belöningssystemets utformning?
 - Om nej, vem beslutar om belöningarnas utformning? Kan medarbetare påverka utformningen av belöningssystemet?
8. Ser belöningarna likadana ut i hela organisationen? Eller skiljer sig belöningarna åt beroende på hierarkisk position hos medarbetare?
9. Är belöningarna av finansiell eller icke-finansiell karaktär?
 - a. Om belöningen är icke-monetär, vad är det då för belöning?
 - b. Vilka prestationer är det som belönas?
 - c. När belönas medarbetare?
 - d. Vilka långsiktiga respektive kortsiktiga belöningar finns?
10. Många företag använder sig idag av olika former av målstyrning. Hur ser karaktären på era mål ut?

- a. Finns det karaktär av både finansiella och icke-finansiella mål?
 - b. Hur är dessa kopplade till erat incitamentsprogram?
 - c. Utifrån det som sagts, hur är detta kopplat till ett hållbarhetsperspektiv?
11. Är lagstiftning en viktig faktor att beakta vid utformning av belöningsystemet?
- a. Om ja, hur?
12. Är belöningsystemets utformning en viktig faktor till att medarbetare söker sig till er?
- a. Anser du att incitamentsprogram överlag är viktigt för att kunna knyta sig an samt bevara talangfulla människor inom organisationen?
13. Hur har incitamentsprogrammet utvecklats över tid?
- a. Hur tror du att utformningen av incitamentssystem kommer att se ut i framtiden?

Om nej är svaret på fråga 1 är följande frågor relevanta:

2. Hur ser eran organisationsstyrning ut om ni inte använder er av prestationsbaserade löneprocesser?
- a. Finns det inslag av någon annan form av styrning? (Exempelvis social styrning)?
 - b. Hur stimulerar ni motivation hos era medarbetare?
3. Varför använder ni er inte av belöningsystem? Finns det någon specifik anledning?
4. Upplever ni svårigheter med att attrahera personal till er bank på grund av att ni inte använder incitamentssystem?
5. Många företag använder sig idag av olika former av målstyrning. Hur ser karaktären på era mål ut?
- a. Finns det karaktär av både finansiella och icke-finansiella mål?
 - b. Hur är detta kopplat till ett hållbarhetsperspektiv?
6. Har ni andra typer av förmåner som kompenserar för att ni inte använder er av incitamentsprogram?
- a. Hur visar ni uppskattning till de medarbetare som skapar värde till banken?
 - b. Tror ni att era medarbetare drivs av inre motivation, där medarbetarna drivs av att "göra världen till något bättre" genom att t.ex. bedriva hållbarhet inom bankväsendet?