Att belöna lojalitet -
en studie om hur generation Y motiveras av vinstandelssystem

Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomiska institutionen
Uppsala universitet
HT 2014
Datum för inlämning: 2015-01-15

Jenny Borg
Dalibor Belanovic
Handledare: Konstantin Lampou
Förord

Vi vill tacka alla företagsrepresentanter från Handelsbanken för deras hjälpsamhet och samarbete. Vi vill även tacka vår handledare och våra opponenter för vägledning och konstruktiv kritik genom hela uppsatsprocessen.

Uppsala den 15 januari 2015

________________________  _________________________
Dalibor Belanovic                  Jenny Borg
Sammandrag

Den svenska arbetsmarknaden står inför ett generationsskifte i och med att fyrtiotallernas går i pension och den yngre generationen, generation Y, kommer ut på arbetsmarknaden. Den här generationen motiveras av andra faktorer än de äldre generationerna vilket innebär att organisationer behöver anpassa hur de arbetar med att motivera sina anställda.

Vinstandelssystem har historiskt sett visat sig vara ett framgångsrikt koncept men det finns en oklarhet gällande om dessa system kommer att fungera på en generation som inte värdesätter trygghet och som inte drar sig för att byta arbetsgivare. Syftet med den här uppsatsen var att undersöka hur generation Y motiveras av vinstandelssystem både i det dagliga arbetet och hur det påverkar generation Y:s motivation att stanna på arbetsplatsen. Det teoretiska ramverket grundande sig i Vrooms förväntansteori och innehöll även teorier kring belöningssystem och vinstandelssystem. Handelsbankens vinstandelsstiftelse Oktogonen har använts som exempel på ett väl fungerande vinstandelssystem och undersökningen har genomförts genom kvalitativa intervjuer med anställda i Handelsbanken som tillhör generation Y. Studiens resultat visar att generation Y uppfattar vinstandelssystemet som någonting positivt men det är i sig ingenting som motiverar dem i deras dagliga arbete eller som motiverar dem att stanna kvar. Detta beror främst på tidsaspekten, att det är så pass lång tid kvar tills de får utdelning, och osäkerheten kring hur stor utdelningen de förväntas få i slutändan. Dessa två faktorer gör det svårt för de anställda att se kopplingen mellan deras prestation och belönningen. Andra faktorer som utvecklande arbetsuppgifter, lön och bra kollegor motiverar mer än vinstandelssystemet både i det dagliga arbetet och i frågan om att stanna kvar på arbetet.

Nyckelord: vinstandelssystem, motivation, generation Y, Oktogonen
Innehållsförteckning

1. Introduktion .................................................................................................................. 6
   1.1 Vad motiverar generation Y? ................................................................................. 6
   1.2 Motivera genom att belöna ...................................................................................... 7
   1.3 Syfte ......................................................................................................................... 8
   1.4 Frågeställning .......................................................................................................... 8

2. Teoretiskt ramverk ...................................................................................................... 8
   2.1 Tidigare forskning .................................................................................................. 8
   2.2 Förväntansteori ...................................................................................................... 9
      2.2.1 Kritik mot förväntansteorin ........................................................................... 11
   2.3 Belöningssystem .................................................................................................... 11
      2.3.1 Vinstandelssystem ......................................................................................... 14
      2.3.2 Kritik mot belöningssystem ........................................................................... 14
   2.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk ................................................................ 15

3. Metod ............................................................................................................................ 15
   3.1 Studiens utformning ............................................................................................... 15
   3.2 Urval ....................................................................................................................... 16
      3.2.1 Presentation av informanter .......................................................................... 17
   3.3 Urvalsstrategi ......................................................................................................... 17
   3.4 Datainsamling ........................................................................................................ 18
      3.4.1 Diskussion av primärdatans kvalitet ............................................................. 18
      3.4.2 Bearbetning av primärdata ........................................................................... 19
   3.5 Operationalisering .................................................................................................. 19
   3.6 Validitet och reliabilitet ......................................................................................... 20
   3.7 Etiska aspekter ....................................................................................................... 20

4. Resultat .......................................................................................................................... 21
   4.1 Handelsbanken ....................................................................................................... 21
      4.1.1 Oktogonen ........................................................................................................ 22
   4.2 Presentation av resultat ......................................................................................... 23
   4.3 Oktogonen som motivationsfaktor i arbetslivet .................................................... 23
      4.3.1 Personlig utveckling och lön ........................................................................... 23
      4.3.2 Oktogonen ........................................................................................................ 23
      4.3.3 Tidsaspekten inverkan ................................................................................... 24
      4.3.4 Efterfrågan om ett mer rörligt system ............................................................ 25
      4.3.5 Ett rättvist system .......................................................................................... 25
   4.4 Oktogonens inverkan på motivationen att stanna inom organisationen ............... 26
      4.4.1 Inte en motivationsfaktor ............................................................................... 26
      4.4.2 Åldern och tiden kvar till pension påverkar ................................................... 26
      4.4.3 Handelsbanken i jämförelse med andra banker ............................................. 27
      4.4.4 Inget pensionssparande och osäkerhet kring framtida utdelningar ............... 27
      4.4.5 När Oktogonen kommer på tal .................................................................... 28
5. Analys ........................................................................................................................................ 29
  5.1 Förhållandet prestation - belöning ......................................................................................... 29
  5.2 Förhållandet belöning - personliga mål .................................................................................. 31
    5.2.1 Ett mer flexibelt vinstandelssystem ............................................................................. 32
6. Slutsats ....................................................................................................................................... 32
7. Förslag på vidare forskning ........................................................................................................ 33

Referenser ....................................................................................................................................... 34
Bilaga 1. Intervjuguide ................................................................................................................... 38
1. Introduktion

1.1 Vad motiverar generation Y?
1.2 Motivera genom att belöna


1.3 Syfte
Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur generation Y motiveras av vinstandelssystem. Studien ämnar ta reda på hur vinstandelssystem motiverar generation Y både i det dagliga arbetet och hur det påverkar generation Y:s motivation att stanna på arbetsplatsen.

1.4 Frågeställning
"Hur påverkar ett vinstandelssystem generation Y:s motivation i arbetet samt deras motivation att stanna på arbetsplatsen?"

2. Teoretiskt ramverk
Detta avsnitt behandlar de begrepp och teorier som är relevanta för den här studien. För att beskriva och förklara motivation kommer Vrooms förväntansteori att användas. Första delen av detta kapitel innehåller därför en genomgång av förväntansteorin som avslutas med kritik mot teorin. Den andra delen av uppsatsens teoretiska ramverk innehåller en genomgång av belöningssystems generella uppbyggnad och mynnar ut i en definition av vinstandelssystem.

2.1 Tidigare forskning


2.2 Förväntansteori


Teorin förklarar motivation genom att ansträngningen i en handling är beroende av hur mycket personen i fråga förväntar sig presterar och hur denna prestation ska resultera i en uppskattad belöning (Hansen et al. 2010). En person motiveras alltså av en förväntan att den extra ansträngningen ska ge ett resultat som genererar en belöning som personen vill ha (se figur 1). Hur motiverad en individ är till att uppnå ett visst mål får man fram genom att multiplicera teorins huvudelement:

1. *Expectancy (E)*: en förväntan om att man uppnår önskad prestation om man försöker.
2. *Instrumentality (I)*: huruvida prestationen i sin tur kommer att leda till önskat utfall, ofta en belöning av något slag.
3. *Valence (V)*: utfallet, i de flesta fall belöningen, måste vara någonting som uppskattas av individen.

Variablerna E, I och V tilldelas olika värden och kan således multipliceras med varandra för att få fram ett mått på en persons motivation. (Clegg, 2008)

Den matematiska delen har teorin har fått kritik för att den anses vara svår att applicera på praktiska fall. Frågor har ställts kring hur man egentligen mäter någons förväntan och svårigheter med att hitta en passande skala har också upptäckts (Rogelberg, 2007). Därför har fokus skiftat från den matematiska biten till själva processen för en individis motivation. Processen fokuserar på tre relationer som bygger på samma huvudelement som tidigare (se figur 1). Relationerna är:

1. Ansträngning - prestation
2. Prestation - belöning
3. Belöning - personliga mål
Den första relationen handlar om förväntan. Individen måste uppfatta att sin ansträngning kommer att leda till att sin egen prestation blir bättre. Om inte personen tror att ansträngningen kommer att ge det utfallet som hen eftersträvar är personens förväntan låg, vilket i förlängningen innebär att motivationen är låg. Det är därför viktigt för motivationen att personen har en tillräckligt hög förväntan om att sin ansträngning ska ge det önskade resultatet. Vidare är det viktigt att personen också uppfattar att organisationen kommer att värdesätta prestationen, annars upplevs en meningslöshet i att göra ansträngningen. (Clegg, 2008)


Den sista relationen i teorin är den mellan belöningen och personliga mål. Här belyses det faktum att personen i fråga måste uppskatta och vilja ha den belöning som erbjuds. Vilken typ av belöning som uppskattas är individuellt - alla människor motiveras inte av samma belöningar och samma människor motiveras av olika belöningar vid olika tidpunkter i livet. Till exempel kan en bonus uppskattas väldigt mycket för en ung person medan en extra semesterdag kan betyda mycket för en småbarnsförälder. Huruvida en belöning anses vara attraktiv beror bland annat på varje persons individuella behov, mål, personlighet och livssituation (Clegg, 2008)

![Diagram](Figur 1. Motivationsprocessen i förväntansteorin)
2.2.1 Kritik mot förväntansteorin

2.3 Belöningssystem


![Diagram](image.png)

**Figur 2. Incitamentsystem (Jacobsen & Thorsvik, 2002)**

Genom att noga granska sin organisation och sedan anpassa och skräddarsy varje enskild del av belöningssystemet kan företaget förbättra utsikten att skapa ett välfungerande belöningssystem som både gynnar organisationen och dess anställda. Olika kombinationer kan skapas av olika företag och belöningssystem har således ofta samma grundstenar men kan ändå se olika ut. Ett företag kan exempelvis ha ett system som ger individuella belöningar nära kopplade till den enskildes prestation och ett annat företag kan använda sig av gruppbaserade belöningar som bygger på beteendekriterier eller på gruppens resultat. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)


2.3.1 Vinstandelssystem

Ett vinstandelssystem är en form av belöningssystem som är kopplat till organisationens resultat där företaget avsätter, ofta till en stiftelse, en del av sin vinst som personalen sedan får ta del av (Andersson & Bratteberg, 2000). Detta gör att vinstandelssystem per definition är ett monetärt belöningssystem. Finansförbundet definierar ett vinstandelssystem som ett system där alla anställda får lika stor del av vinsten, oavsett position eller prestation - det som skiljer storleken på utbetalningarna åt är hur länge den anställde har arbetat i företaget (Finansförbundet, 2014). Ett exempel på ett sådant system är Handelsbankens Oktogonen, där alla anställda tilldelas lika stor del av bankens avsättning, oavsett position inom organisationen (Wallander, 2002).


2.3.2 Kritik mot belöningssystem

Mycket av Kohns kritik inriktar sig på att belöningssystem är prestationbaserade (Kohn, 1993). I ett vinstandelssystem är det resultatet som spelar roll för belöningen och på det sättet kan man se det som att det är gruppens prestation som har skapat vinsten. Gällande dessa system finns mycket av kritiken dock i problematiken med free riders, alltså att några individer i gruppen inte bidrar till helheten men får ändå en del av belöningen (Bealey, 1999).

2.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk
Begreppet motivation är en stor del av det teoretiska ramverket och utgörs av Vrooms förväntansteori där fokus i denna uppsats ligger på relationerna mellan prestation och belöning samt belöning och personliga mål. Motivationsprocessen beskrivs, enligt teorin, som att ansträngningen i en handling är beroende av hur mycket personen i fråga förväntar sig att handlingen ska resultera i ett visst utfall och att den prestationen därefter ska resultera i en belöning som uppskattas av personen (Hansen et al. 2010). Vidare har teorier om belöningssystem och i synnerhet vinstandelssystem beskrivits i syfte att ge en grundläggande förståelse för dessa fenomen. Belöningssystem byggs i de flesta fall upp genom att svara på frågor om vem som belönas, vad som belönas och vilka slags belöningar ska gälla. Vinstandelssystem är en form av belöningssystem som bygger på tanken om att de anställda ska få ta del av företagets vinst.

3. Metod

3.1 Studiens utformning
Då våra forskningsfrågor är av generell karaktär har vi valt att studera ett specifikt företag som använder sig av ett vinstandelssystem för att kunna besvara dem på bästa sätt. Vi har valt att grunda denna kvalitativa studie i Handelsbanken där vinstandelsstiftelsen Oktogonen kommer att

3.2 Urval

För att säkerställa att de personer vi intervjuade inte känner varandra och därmed kunde påverka varandras svar har vi inte intervjuat flera personer från ett och samma kontor. Vi tror också att det kan finnas en viss kultur på enskilda kontor som kan påverka informantens uppfattning om Oktogonen och eventuella influenser av detta ville vi undvika. Informanternas positioner inom Handelsbanken har negligerats då vi finner att vårt valda åldersspann inte ger upphov till större skillnader i anställningar eller hierarkiska positioner inom banken. Dessutom får alla
heltidsanställda lika stor andel av Oktogonens utdelning, vilket förstärker det faktum att det inte är viktigt med position inom banken.

3.2.1 Presentation av informanter

<table>
<thead>
<tr>
<th>Informant</th>
<th>Kön</th>
<th>Född</th>
<th>Tid i banken</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Man</td>
<td>1981</td>
<td>3 år</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Man</td>
<td>1992</td>
<td>3 år</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Man</td>
<td>1988</td>
<td>2 år</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Kvinna</td>
<td>1984</td>
<td>4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Man</td>
<td>1990</td>
<td>4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Kvinna</td>
<td>1983</td>
<td>12 år</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Kvinna</td>
<td>1986</td>
<td>4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Man</td>
<td>1988</td>
<td>1,5 år</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Kvinna</td>
<td>1988</td>
<td>7 år</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Kvinna</td>
<td>1985</td>
<td>4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Kvinna</td>
<td>1984</td>
<td>10 år</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 1: Presentation av informanter

3.3 Urvalsstrategi
Vårt urval har skett strategiskt då denna metod lämpar sig bra när man vill åstadkomma kvalitativ data och när man vill kunna dra generella slutsatser ur relativt små urvalsgrupper (Saunders et al., 2012). Anledningen till att vi inte har gjort ett helt slumpmässigt urval är för att den metoden är mer passande vid studien som baseras på ett större antal undersökningsenheter samt för att vi har ett antal kriterier gällande ålder och anställningsform som vi ville att våra informanter skulle uppfylla (Saunders et al., 2012). För att komma i kontakt med lämpliga informanter har vi, via mail, kontaktat kontorschefer på Handelsbankskontor runt om i Sverige
som sedan fick vidarebefordra vår förfrågan till sina medarbetare om de ville. De medarbetare som har velat delta har sedan besvarat oss via mail och våra 11 informanter är de som kontaktade oss först. Handelsbanken har kontor i flera andra länder, främst Norden och Storbritannien, men vi har endast hört av oss till kontor i Sverige.

3.4 Datainsamling
Primärdatan i studien består uteslutande av intervjuerna med de 11 informanterna från bankkontoren. Intervjuerna har genomförts på semi-strukturerat sätt då detta sätt är mer flexibelt en fullständigt strukturerade intervjuer i den mening att vi som intervjuare får mer frihet att föra intervjun framåt (Dahmström, 2005). Vi är alltså fria att ställa följdfrågor utifrån informantens svar om vi finner det nödvändigt. Denna möjlighet uppfattade vi som viktig i och med studiens explorativa karaktär. Vi har utformat en intervjuguide som stöd vid intervjuerna (se bilaga 1). Intervjuguideen hjälper oss hålla intervjun på rätt spår och minimerar risken att en viktig fråga glöms bort att ställas.

Sekundärdatal har vi använt oss av delvis för att bygga upp vår förståelse för ämnet inför intervjuerna och även för att kunna analysera dessa på ett adekvat sätt efteråt. Huvudsakligen har sekundärdatan hämtats från tryckt litteratur och publicerade artiklar men vi har även tittat på tidigare uppsatser för att hämta inspiration till vidare informationssökning.

3.4.1 Diskussion av primärdatans kvalitet
har vi försökt minimera genom att intervjua personer vi inte har en relation till samt genom att vara noga med att informera om anonyemitet i studien - både för personen i fråga och för kontoret.

3.4.2 Bearbetning av primärdata
Samtliga intervjuer har spelats in för att kunna återgå till alla svar och specifika formuleringar från informanterna vid senare tillfällen och behov. En ytterligare fördel med att spela in intervjuerna är att intervjun då kan föras på ett mer avslappnat sätt, utan att intervjuaren behöver anteckna under tiden. Intervjun blir således mer av ett samtal och anteckningspauser behövs inte. Intervjuerna har lyssnats om i dess helhet och noggranna anteckningar har gjorts med hjälp av intervjuguiden som frågemall och struktur. Eftersom ungefär samma frågor har ställts till samtliga informanter underlättades arbetet med att skönja likheter och skillnader i svaren, även om olika uttryck har använts av olika informanter. Genomlyssnandet av intervjuerna och dess sammanställningar gjordes i en följd vilket innebar att mönster i svaren kunde urskiljas under arbetets gång. Till stor del har svaren delats upp utifrån samma uppdelning som intervjuguiden är strukturerad på. Genom att vi har arbetat utifrån samma struktur och mall kontinuerligt har arbetet med sammanställningen underlättats.

3.5 Operationalisering
Genom att operationalisera koncept och begrepp från det teoretiska ramverket har variabler från teorin gjorts hanterbara och mer konkreta. I intervjuerna har vi inte använt de teoretiska termerna, vilka kan framstå som stela och förvirrande för informanten. Istället har vi använt mer vardagliga ord vilket har gjort samtalen mer avslappnade. Intervjuguide hittas i bilaga 1.

Förutom att undersöka hur informanternas motivation i sitt dagliga arbete påverkas av vinstandelssystem har denna uppsats också ämnat undersöka hur det specifika vinstandelssystemet motiverar informanten att stanna inom banken. Motivationsfaktorer att stanna inom organisationen har eftersökt genom frågeställningar som berör trivsel på arbetsplatsen och vad informanten anser vara viktigt i arbetslivet. Exempel på frågor är ”Hur trivs du på Handelsbanken?” , ”Vad är viktigt för dig i arbetslivet?”, ”Vad är viktigt för att få dig att stanna på ett arbete?” och ”Vad får dig att trivas på en arbetsplats?”. Efter dessa frågor har
informanten letts in på frågor som berör vinstandelssystemet specifikt, med syfte att ta reda på om vinstandelssystemet motiverar informanten att stanna inom banken. Exempel på en fråga som berör detta är ”Skulle du säga att Oktogonen påverkar dig?” med följdfrågan ”Hur?” och ”Är tanken på att du kommer få utdelning från Oktogonen någonting som får dig att tänka att du vill stanna i Handelsbanken?” med följdfrågor som ber informanten att utveckla sina svar, exempelvis ”Hur?”, ”Varför/varför inte?”. Genom att först fråga vad som är viktigt för informanten i arbetslivet och på en arbetsplats och därefter ställa frågor som ber hur informanten upplever sig påverkas av det specifika vinstandelssystemet kan svaren på dessa frågor knyta ihop och besvara frågeställningen ”Hur påverkar ett vinstandelssystem generation Y:s motivation att stanna på arbetsplatsen?”.

3.6 Validitet och reliabilitet

För att denna uppsats ska vara användbar och av vetenskapligt värde måste en viss grad av validitet och reliabilitet uppnås. Genom att så noga som möjligt beskriva hur intervjuerna och resten av studien utförts har vi försökt att uppnå hög reliabilitet (Kvale, 1997). Att vi har använt och bifogat en intervjuguide förbättrar också möjligheterna till hög reliabilitet. Däremot har vi naturligtvis gjort egna tolkningar och kopplingar utifrån informanternas svar, vilket kan sänka reliabiliteten då andra forskare nödvändigtvis inte skulle göra samma tolkning. Denna problematik har vi hanterat genom att vara tydliga i våra resonemang i analys och slutsats.

Validitet innebär huruvida studiens resultat är trovärdiga och innebär att vi som författare måste ha konstruerat studien så att den har mätt det den har ämnat mätta (Kvale, 1997). Med hjälp av relevant operationalisering av de teoretiska begreppen har validiteten för studien ökat. Någonting som kan försämra validiteten är ifall informanten snedvrider sina svar eller far med osanning. Denna problematik har vi hanterat genom att försäkra informanten om fullständig anonymitet så att hen känner sig trygg med att ge ärliga svar.

3.7 Etiska aspekter

Som alltid vid forskning är det viktigt att föra en diskussion rörande etiska aspekter för undersökningen. I den här studien förekommer personliga åsikter och uppfattning från anställda på ett namngivet företag vilket ställer höga krav på studien ur etisk synpunkt. Det har varit viktigt att bevara informanternas anonymitet för att inte riskera att de personligen drabbas av

För att informanterna skulle känna sig trygga i intervju situationen har samtliga informerats om syftet med deras medverkan samt vad uppsatsen i korthet handlar om. Förutom detta informationskrav har även samtyckeskravet uppfyllts genom att vi har försäkrat oss om deras samtycke till deltagandet i intervjun (Vetenskapsrådet, 2002). De har också blivit informerade om att de när som helst kan ställa frågor, avböja att svara eller avbryta intervjun. I övrigt har vi försökt att agera så sakligt och professionellt som möjligt gällande kontakten med informanterna.

4. Resultat

I detta kapitel presenteras den sekundärdato och de intervjuresultat som utgör stommen i denna studie. Inledningsvis beskrivs kortfattat Handelsbanken som organisation och därefter följer en beskrivning av vinstandelssystemet Oktogonen för att ge en bild av den organisation som informanterna arbetar inom samt det vinstandelssystem som studien bygger på. Därefter presenteras resultatet från intervjuerna som en löpande text som underbyggs med citat från informanterna. Detta avsnitt är strukturerat utifrån våra två frågeställningar.

4.1 Handelsbanken

Handelsbanken grundades 1871 och är idag en av de fyra största bankerna i Sverige. Banken har 463 kontor över landet och agerar även internationellt där de har kontor i 24 länder runt om i världen. Handelsbanken är kända för sitt arbetssätt som bygger på en stark decentralisering där enskilda lokala kontor ”utgör kärran i det decentraliserade arbetssättet”. (Handelsbanken, 2014)

Jan Wallander rekryterades som ny VD då Handelsbanken hamnade i en allvarlig kris år 1969. Wallander hade tidigare arbetat vid Sundsvallsbanken och förde därför med sig idéer som han visste fungerade i praktiken. Förutom att genomföra en decentralisering av banken var ett viktigt beslut att fokusera på lönsamhet istället för volym. Detta resulterade i en vändning av bankens problem och banken blev lönsammare än genomsnittet för de andra storbankerna. Wallander
ansåg att denna vändning i lönsamhet berodde på medarbetarna i banken och att bankens framtid låg i händerna på dessa. Det var bland annat denna insikt som ledde till att den nya Handelsbanken bildade ett vinstandelssystem kallat Oktogonen. Avsättningarna hit var en följd av bankens resultat och stiftelsens syfte var att medarbetarna skulle få ta del av Handelsbankens merresultat, lika fördelat oberoende av tjänst inom organisationen. (Handelsbanken, 2005)

4.1.1 Oktogonen
Vinstandelssystem som en typ av belöningsystem kom till Sverige redan i början på 1900-talet. De system som implementerades då finns inte kvar idag på grund av att företag av olika anledningar tvingades att förändra dem eller helt förkasta dem. En stor anledning till detta var att företag började användandet av vinstandelssystem i goda tider utan att tänka på möjliga konsekvenser vid sämre lönsamhet för företaget. Många system fungerade så att de anställda ofta fick sin andel av vinsten i slutet på året och sågs då som en jul- eller nyårsbonus. De anställda vände sig vid detta och anpassade sina utgifter efter denna extrainkomst. När det sedan gick sämre för företaget och de anställda inte fick någon utdelning resulterade detta i att systemet ifrågasattes och till slut avvecklade många företag det. (Wallander, 2002)

Oktogonen bildades 1973 och i stället för utdelningar till personalen årsvis avsattes vinstmedlen till stiftelsen som fick i uppdrag att förvalta visten långsiktigt (Wallander, 2002). Idag är Oktogonen Handelsbankens största ägare med 10,14 % av aktierna. Kravet för att en avsättning ska göras är att bankens lönsamhet har varit högre än ett vägt genomsnitt för jämförbara konkurrenter på hemmamarknaderna. Sedan stiftelsen startades har banken avsatt medel alla år förutom två. Alla medarbetare i banken, oavsett befattning och lön, får lika stor andel av det avsatta beloppet och utdelning sker då de uppnår 61 års ålder och har möjlighet att gå i pension. Handelsbanken själva framhåller att Oktogonen är ett sätt att stärka företagskulturen då den syftar till att de anställda ska vara långsiktiga medarbetare i banken. Stiftelsen är också menad att stärka kongruens mellan bankens och medarbetarnas intressen om lönsamhet och kostnadseffektivitet. (Handelsbanken, årsredovisning 2013)
4.2 Presentation av resultat
Avsnittet är skrivet som en löpande text som stöds av citat ur informanternas intervjuvar. Vi har aktivt valt att använda de citat som bäst speglar majoritetsens gemensamma upplevelse. Svar och åsikter som skiljer sig mycket från den gemensamma bilden försummas i största mån för att undvika att tappa fokus från helhetsbilden. Intervjuvarnen kommer att struktureras upp i två huvudsakliga delar: hur Oktogonen motiverar i arbetet och hur Oktogonen motiverar att stanna kvar på arbetsplatsen.

4.3 Oktogonen som motivationsfaktor i arbetslivet
Detta avsnitt behandlar Oktogonen som motivationsfaktor i det dagliga arbetet och huruvida Oktogonen är någonting som informanterna har med sig i bakhuvudet när de arbetar.

4.3.1 Personlig utveckling och lön
Det framkom att informanterna inte upplevde att Oktogonen var någonting som motiverade dem i deras dagliga arbete. I stället framhölls andra faktorer vara viktiga i detta avseende, två faktorer som nämndes av alla informanter var för det första utmanande arbetsuppgifter och för det andra personlig utveckling. ”Att jag får göra saker som sporrar mig och som är precis på gränsen av vad jag klarar av och sen märka att jag klarar av dem. Som nästan är lite för avancerade för mig”, svarar en informant på frågan vad som motiverar personen i fråga. Ett annat svar på en liknande fråga lyder: ”Att jag kan utvecklas och att jag känner att jag tar mig framåt hela tiden och lär mig mer saker. Hade inte varit nöjd med att göra samma saker hela tiden.” Dessa två svar illustrerar väl hela urvalets uppfattning om vad som motiverar dem. En tredje faktor som motiverar dem i arbetet är lönen men den nämns aldrig som den främsta källan till motivationen utan lönen hamnar alla gånger i skuggan av faktorer som har med personlig utveckling att göra. En informant framhåller att personens livssituation är anledningen till varför den är viktig: ”Lönen är viktig då jag har två barn att ta hand om”.

4.3.2 Oktogonen
Våra intervjuer visar att Oktogonen inte ses som en motivator i informanternas dagliga arbete. Bland annat formulerade en informant sig så här om Oktogonen: ”Den får mig inte att jobba hårdare. Den har ingen koppling till min enskilda arbetsprestation så jag känner inte att jag jobbar för den liksom.”. Den här personen ser inte kopplingen mellan dess arbete och bankens

4.3.3 Tidsaspekten inverkan
Många beskriver Oktogonen som någonting som eventuellt finns i bakhuvudet men som inte påverkar dem något i det dagliga arbetet. Att det är så pass långt kvar till utbetalning för informanternas del spelar en stor roll för hur mycket de tänker på Oktogonen. För många informanter är det uppemot 35-40 år innan de får tillgång till din andel och detta syns i svaren. ”Man tänker inte så mycket på det eftersom det är så långt borta och det inte påverkar min situation just nu.”. Ett annat svar som styrker innehållet i föregående citat är: ”Det är mer för äldre personer i banken, det blir viktigare då. Det blir en viktigare del av ens situation när man är äldre.”. Oktogonen är alltså någonting som blir mer aktuellt i samband med att man blir äldre.

Vid frågor angående om det pratades något om Oktogonen på kontoret togs det upp en situation då en äldre kollega på kontoret var nära pension som ett utmärkande tillfälle: ”Man pratar om det i fikarummet, de som är närmare pensionen är det viktigt för. Man vet ju inte förrän man går i pension vad det är värt då. De som är nära pensionen säger att de är lyckligt lottade...”. Denna iakttagelse om ålderns betydelse bekräftas av de flesta informanter. En person säger: ”...jag uppskattar den mycket mer nu än när jag började men den motiverar inte mig till att göra ett bättre arbete.”. Detta påstående visar också att närheten till Oktogonen ökar med tiden.

Informanterna uppger att de tror att de kommer att tänka på den mer ju äldre de blir, den blir mer aktuell då och i dagsläget är det ingenting som motiverar dem till att prestera bättre på arbetsplatsen. ”Det är ingenting jag jobbar för då det är så otroligt långt fram i tiden.”.
4.3.4 Efterfrågan om ett mer rörligt system
Det framkom flertalet gånger under intervjuerna att informanterna hellre ville ha ett mer flexibelt system där de själva kunde bestämma i större utsträckning över när de skulle få ta del av sin utdelning. I stället för att få sin utdelning vid pensionen säger en informant att: ”...en kombination skulle vara bättre. Större delen i pension och en mindre del löpande, en del av oktogonen då”. En annan informant skulle också se en annan typ av system och nämner ovisshet om framtiden som ett argument för det. ”Man vet aldrig hur man mår när man är 60 eller vad man gör. Jag hade gärna sett en annan typ av ersättning. Kanske att individen själv kan välja hur man vill göra med pengarna...”. Informanterna är i en ålder då många skaffar sitt första egna boende eller skaffar barn och det framkommer i intervjuerna att extra pengar i dessa lägen hade passat bra. ”Det är nu jag behöver pengarna…”, ”...det hade varit skönt om man kunde ta ut en del i förskott för husköp, renovering och så vidare…”. Många konstaterar därmed att en del av utdelningen skulle vara bra att kunna ta ut innan den angivna åldern då pengarna antingen behövs just då eller för att framtiden är osäker.

4.3.5 Ett rätvist system
Gällande att alla inom organisationen får lika mycket i vinstandelssystemet ses enhålligt som positivt av informanterna eftersom det anses bidra till sammanhållning och laganda. ”Alla bidrar lika mycket för att upprätthålla banken”, säger en informant och en annan tycker att den lika fördelningen av Oktogonen visar en tanke med att: ”... ingen har en viktigare roll än någon annan”. Dessa tankar delas av en annan informant som säger: ”... den som jobbar i kassan gör ett lika viktigt jobb som kontorschefen”. Många av informanterna ser denna aspekt av Oktogonen som en av grundpelarna i systemet och bland annat svarar en informant att en del av syftet med Oktogonen skulle förloras annars: ”Jag tycker det är superbra att alla får samma och jag tror att det är lite huvudtänket i Oktogonen att alla ska få samma, annars skulle det tappa lite syfte”. Samtliga informanter visar tydligt att de tycker systemet där alla får lika mycket av vinsten är bäst och mest rätvist.
4.4 Oktogonens inverkan på motivationen att stanna inom organisationen
Då man måste ha fyllt 61 år för att få utdelning från Oktogonen behandlar detta avsnitt Oktogonens inverkan på motivationen att stanna kvar på arbetsplatsen tills denna ålder har uppnåtts.

4.4.1 Inte en motivationsfaktor

4.4.2 Åldern och tiden kvar till pension påverkar
Informanternas ålder och tiden de hade kvar till pension var en orsak till varför Oktogonen inte motiverade dem i deras dagliga arbete. Även här framstår informanternas ålder som en faktor som påverkar motivationen att stanna. I intervjuerna framgår det att informanterna tror att de kommer att se Oktogonen som en mer betydande faktor för motivationen att stanna ju äldre de blir. En informant som bekräftar uppfattningen att Oktogonen blir mer aktuell längre fram säger: ”... det kommer säkert bli en faktor man tänker på när man blir äldre men inte just nu.”. Åldersfrågan hänger ihop med hur lång tid det är kvar innan de går i pension och får ta del av Oktogonen, vilket framgår från en av informanterna: ”Jag ser inget annat än att stanna just idag
men samtidigt har jag ju 30 år kvar att jobba så det beror ju såklart på hur det utvecklas.”. Det är tydligt att om det är lång tid kvar till pensionen är informanterna medvetna om att vad som helst kan hända och ser därför inte Oktogonen som något de tar i beaktning i dagsläget.

4.4.3 Handelsbanken i jämförelse med andra banker
Oktogonen ses alltså inte som en avgörande faktor för informanterna för deras motivation att stanna på arbetsplatsen men den tas däremot med i beräkningen när informanterna jämför sitt arbete i Handelsbanken med att jobba hos andra banker. ”Oktogonen är med mer i beräkningen om man ska överväga jobb hos andra banker...”, svarar en informant, vilket tyder på att vinstandelssystemet i dessa situationer har större betydelse. Vidare berättar en annan informant som vill arbeta inom bankväsendet att: ”Oktogonen påverkar inte på det sättet men jag skulle inte titta på andra banker. Oktogonen är med och avgör att jag inte tittar på andra banker eftersom jag vill jobba inom bank.” Personen säger därmed att Oktogonen finns med i bilden vid övervägandet att lämna Handelsbanken för en annan bank och att den i dessa lägen motiverar personen att stanna på företaget. Ytterligare en informant beskriver samma uppfattning men säger att det också finns andra anledningar till att inte vilja lämna Handelsbanken: ”Jag skulle inte ta ett annat bankjobb utan då är det Handelsbanken som gäller men det är inte bara för Oktogonen specifikt utan jag gillar bankens affärsmodell och tänk.”.

4.4.4 Inget pensionssparande och osäkerhet kring framtida utdelningar
Att pensionsspara privat försommras av majoriteten av informanterna då de upplever att de inte behöver det eftersom Oktogonen finns. Erkännandet att man själv inte pensionssparar återkommer ett flertal gånger under intervjuerna. En informant säger ”... jag tror man hoppar vanligt pensionssparande då man tänker att Oktogonen gör det för en, ja. Jag pensionssparar inte själv just nu, så länge jag är i banken sparar jag inte själv.”. En annan som medger att han också förlitar sig på Oktogonen gällande sitt pensionssparande och säger: ”... jag tänker inte på det nu när jag jobbar på Handelsbanken, jag tänker att Oktogonen sköter det”.

Att inte behöva pensionsspara vid sidan av för att klara sina äldre dagar ses som en förmån som de anställda på banken har genom Oktogonen: ”Men det är ju också det som är skönt, att man inte behöver tänka på pensionen.”.

4.4.5 När Oktogonen kommer på tal
5. Analys
I detta avsnitt behandlas den empiriska framställningen i förhållande till det teoretiska ramverket. Avsnittet ämnar analysera resultatet utifrån två av relationerna i förväntansteorins motivationsprocess och diskutera dessa med avsikt att beröra uppsatsens frågeställningar.

För att uppnå hög motivation menar förväntansteorin att den anställd måste kunna finna en tydlig koppling mellan sin ansträngning, sin prestation och en belöning. För att göra teorin mer applicerbar i verklheten har Lawler & Suttle (1973) ställt upp teorin i tre förhållanden, vilka är ansträngning - prestation, prestation - belöning och belöning - personliga mål. I denna studie framkom huvudsakligen resultat som berör förhållandet mellan den anställdes prestation och belöningen samt relationen mellan belöningen i förhållande till den anställdes personliga mål. Förhållandet mellan ansträngning och prestation uppfattas, efter utförd studie, inte vara av större betydelse för hur deras uppfattning av vinstandelssystemet ter sig och negligeras därmed till förmån för de två senare förhållandena i förväntansteorin.

5.1 Förhållandet prestation - belöning
resultera i en belöning, exempelvis möjligheten att kunna plocka ut utdelningen tidigare, skulle höja motivationen och göra belöningen mer attraktiv än den upplevs i dagsläget.

En anledning till osäkerheten kring hur stor belöningen i slutändan kommer bli är att informanterna påpekar att avsättningarna till vinstandelssystemet på senare år varit sämre än tidigare. Utvecklingen på de årliga avsättningarna har medfört att informanterna inte tror på att deras utdelning kommer att bli lika stor som dagens utdelningar. De känner också en skepsis mot att värdeutvecklingen på Handelsbankens aktie kommer att vara lika stor som den tidigare har varit. Därmed vet de inte vad de ska förvänta och detta leder i sin tur till minskad motivation. Återigen kan dessa uppfattningar förklaras med Vrooms (1964) förväntansteori där den anställdes motivation minskar ifall kopplingen mellan två relationer försvagas, även i detta fall relationen mellan prestation och belöning. Då informanterna inte vet hur stor deras belöning i slutändan kommer att bli vet de inte heller hur de ska presta för att uppnå önskad utdelning. Detta har gett upphov till att en del informanter uppger att de inte uppfattar att deras dagliga arbetsprestation har någon större inverkan på deras slutliga utdelning och att de därmed inte arbetar för att öka sin slutliga utdelning.

De anställda kommer i direkt kontakt med vinstandelssystemet en gång om året då de får information om det har gjorts några avsättningar från resultatet och i så fall vilka avsättningar som har gjorts. Denna tidpunkt nämns av många informanter som motivationshöjande, vilket kan förklaras med hjälp av förväntansteorin. I och med denna information får de anställda en aning om hur deras prestation har gett upphov till en form av belöning. Detta kan öka motivationen, enligt förväntansteorin, då kopplingen mellan prestation och belöning blir tydligare (Vroom, 1964).


5.2 Förhållandet belöning - personliga mål

Samtidigt som informanternas personliga mål påverkar deras motivation i det dagliga arbetet influerar de även deras beslut kring att stanna kvar inom organisationen. Återkommande under studien medger informanter att vinstandelssystemet finns med i bakgrunden men att det är andra som spelar en större roll. Utvecklande arbetsuppgifter och lön upplevs som mycket mer motiverande för att stanna kvar inomorganisationen än möjligheten att få utdelning från vinstandelssystemet i framtiden. Det framkommer dock att Oktogonen har en större betydelse vid ett eventuellt arbetsgivarbyte inom banksektorn. I de fall då informanterna önskar att arbeta inom bank betyder Oktogonen mer för motivationen att stanna än när det gäller att byta arbete till en helt annan bransch. Det kan te sig naturligt eftersom vinstandelssystemet rankas högre när de faktorer som tidigare var viktiga, personlig utveckling och arbetsuppgifter, är desamma på andra arbeten.
5.2.1 Ett mer flexibelt vinstandelssystem
En mer flexibel variant av Oktogonen skulle enligt vår studie kunna motivera de anställda inom generation Y mer. Lawler (1990) anser att en organisation inte ska vänta för länge för att dela ut en belöning till en anställd som utfört en önskad prestation då mottagaren, precis som tidigare nämnd, då har svårare att se kopplingen mellan de två faktorerna. De anställda behöver uppfatta sambandet mellan deras prestation och belöning för att uppnå en motivationshöjning (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Av dessa anledningar kan ett belöningssystem som ger möjlighet att få utdelning tidigare än pensionsålder öka motivationen hos generation Y.

6. Slutsats
Syftet med den här uppsatsen var att undersöka hur generation Y motiveras av vinstandelssystem i sitt dagliga arbete och hur vinstandelssystemet påverkar motivationen att stanna i organisationen. För generation Y ses vinstandelssystemet som något positivt och alla tycker att det är bra att den finns. Dock är vinstandelssystemet i sig ingenting som motiverar generation Y i deras dagliga arbete. Detta beror främst på tidsaspekten, att det är så pass lång tid kvar tills de får utdelning gör att de har svårt att se kopplingen mellan deras prestation och belöningen. Även osäkerheten kring hur stor utdelningen kommer att bli i slutändan bidrar till att kopplingen mellan deras prestation och belöningen försvagas. Då de inte vet vilken belöning de kan förvänta sig, minskar motivationen. Vid jämförelse av andra faktorer som utvecklande arbetsuppgifter, lön och bra kollegor hittas vinstandelssystemet efter dessa på listan över motivationshöjande faktorer i det dagliga arbetet.

När det gäller motivationen att stanna på arbetsplatsen ses vinstandelssystemet som en av flera faktorer som tas med i beräkningen men den är på intet sätt avgörande för motivationen att stanna. Återigen är det viktigare för generation Y med personlig utveckling och trivsel på arbetsplatsen. Vid tanken på övervägandet att ta ett jobb på en annan bank upptäcks dock en noterbar skillnad då vinstandelssystemet vid denna situation värderas högre som en motivationsfaktor för att stanna kvar inom organisationen.

Det framkommer i studien att informanterna är väl medvetna om vad Oktogonen är och vilket syfte den här. De uppger att Oktogonen främst kommer på tal då någon på arbetsplatsen börjar
närma sig åldern då utdelning sker eller de tillfällen då avsättningarna offentliggörs. Vid dessa tidpunkter blir de påminda om Oktogonen och ser en då koppling mellan deras prestation och belöningen, även om belöningen ligger oåtkomlig för dem. Skulle Oktogonen komma på tal ofta eller bli en större del av de anställdas vardag skulle troligen motivationen hos de anställda öka.

7. Förslag på vidare forskning


Ett sista förslag till vidare forskning är att utföra en liknande studie på generation Y fast om ett antal år. Detta för att belysa om det är faktumet att de är unga eller faktumet att de är generation Y som har givit oss det resultat vi har erhållit i denna undersökning. Det vore alltså intressant att undersöka ifall det verkligen är de beskrivna egenskaperna hos generation Y som är speciella i denna fråga eller om det är faktumet att de är unga som ligger bakom våra resultat.
Referenser

Andersson, L. & Bratteberg, J. (2000) Incitamentprogram – Belöningssformer för anställda: vinstdelning, optioner, försäkringar m.m., Uddevalla, Björn Lundén Information AB.


Handelsbanken (2013) Årsredovisning.


TT, 2012-11-16, ”Generation Y tar över”, Svenska Dagbladet,
(länk:http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/generation-y-tar-over_7674108.svd, hämtad

forskning, Stockholm, Vetenskapsrådet.

Kristianstad, SNS Förlag.

Bilaga 1. Intervjuguide

Hej!

Du kan när som helst avbryta om du undrar något, inte vill svara på en fråga eller om du inte vill fortgå med intervjun. Har du några frågor innan vi kör igång?

Exempel på frågor:

Frågor att börja med för att göra samtalet avslappnat och att informanten blir bekväm:
Vilket år är du född?
Hur länge har du varit anställd i Handelsbanken?
Har du varit på samma kontor hela tiden eller har du bytt?
Hur kom det sig att du sökte dig till Handelsbanken?

Allmänna frågor som berör motivation och trivsel på arbetsplatsen:
Hur trivs du på Handelsbanken?
Vad är viktigt för dig i arbetslivet?
Vad är viktigt för att få dig att stanna på ett arbete?
Vad får dig att trivas på en arbetsplats?

Frågor som leder in samtalet på Oktogonen specifikt:
Pratar ni något om Oktogonen på kontoret?
Skulle du säga att Oktogonen påverkar dig?
   - Hur? I ditt dagliga arbete? Långsiktigt?
- Har du Oktogonen i bakhuvudet?
Används Oktogonen för att motivera er på kontoret när ni har mycket att göra?

*Frågor som behandlar lojalitet mot arbetsgivaren:*
Som du känner nu, kommer du att stanna i Handelsbanken tills pensionen?
- varför/varför inte?
Är tanken på att du kommer få utdelning från Oktogonen någonting som får dig att tänka att du vill stanna i Handelsbanken?

*Frågor som behandlar uppfattningar om Oktogonen specifikt:*
Vad tänker och tycker du om att man får utdelning först när man går i pension?
- Skulle du vilja ha ett belöningssystem som fungerade annorlunda?
Hur ser du på att alla får lika stor del av Oktogonen?