



## EXAMENSARBETE

***Våren 2012***

Sektionen för Hälsa & Samhälle  
Ekonomiprogrammet inriktning Bank & Finans

# Hur belöningsystem påverkar Organizational Ambidexterity

*- En kvantitativ undersökning på bankkontor i Skåne*

Författare

Adina Andersson

Lina Hansson

Handledare

Timurs Umans

Examinator

Elin Smith

## **Förord**

---

Vi vill främst tacka vår handledare Timurs Umans för hans tålamod samt för all konstruktiv kritik och alla de värdefulla synpunkter som han har bidragit med under arbetets gång. Till Pierre Carbonnier vill vi också rikta ett stort tack för all den hjälp han har bidragit med i sin kunskap i SPSS, det statistiska programmet.

Pär Ulmén från Färs & Frosta Sparbank vill vi rikta ett stort tack till, som gjorde en pilotstudie möjlig och som bidrog med sina åsikter till arbetet. Till alla de respondenter som deltagit i undersökningen vill vi även till dem rikta ett stort tack. Utan dem hade examensarbetet inte varit möjligt att genomföra.

Avslutningsvis vill vi till Elise och Veronica rikta ett stort tack. Tack vare dem har humöret lyckats vara på topp dessa tio veckor. Familj och vänner ska även dem erhålla ett stort tack för den stöttning de har gett oss då stressen och pressen varit som värst.

Kristianstad, juni 2012

---

Adina Andersson

---

Lina Hansson

## **Abstract**

---

Organizational Ambidexterity is a relatively new concept and few studies have been done on the subject. Previous studies have focused on how leadership develops Organizational Ambidexterity. Previous investigations have also done research into how its components, exploration and exploitation, can co-exist in an organization where the two components compete for the same resources. To turn your gaze away from the leaders' role in organizations and how they affect Organizational Ambidexterity, this study has focused on the reward systems influence on Organizational Ambidexterity with the banking organizations as an object.

Reward systems are present in both financial and non-financial terms. Financial rewards are transactions of financial compensation for work performed. Non-financial rewards are compensation which does not involve direct costs to an organization. It may take the form of training or appreciation from the boss.

This study was conducted in such a way that the empirical material that has emerged will explain if and how the reward systems motivate the organization to work in both an exploration and exploitation capacity to achieve Organizational Ambidexterity. This is done in order achieve competitive advantages in the market.

The theory relies on that financial rewards will lead to more exploitative capacity and non-financial rewards elicit more exploratory capability. The empirical material collected does not support this argument in full, since it was found that financial rewards are not used to a greater extent and that financial rewards does not lead to a more exploitative capacity. However, the use of non-financial rewards to a greater extent has partially demonstrated an impact on the organizations ability to work in an exploratory capacity.

Keywords: Financial incentives, Non-financial incentives, Exploration, Exploitation and Ambidexterity

---

## **Sammanfattning**

---

Organizational Ambidexterity är ett relativt nyuppkommit begrepp och få undersökningar har gjorts kring ämnet. De tidigare undersökningar som har bedrivits har främst fokuserat på hur ledarskap framkallar Organizational Ambidexterity. Tidigare undersökning har även forskat i hur dess komponenter, utforskande och bearbetande, kan samexistera i en organisation då de två komponenterna konkurrerar om samma resurser. För att vända blicken bort från ledarens roll i en organisation att inverka på Organizational Ambidexterity, har studien fokuserat på belöningssystemets inflytande på Organizational Ambidexterity med bankorganisationer som objekt.

Belöningssystem förekommer i både finansiell och icke-finansiell form. Finansiella belöningar kan tillkännages som en transaktion utav finansiell ersättning vid utfört arbete. Icke-finansiell belöning är ersättning vilket inte medför direkta kostnader för en organisation. Det kan ske i form av utbildning eller beröm från chefen.

Studien har genomförts på så vis att de empiriska material som frambringats ska förklara om och i så fall vilka belöningssystem som motiverar organisationen att arbeta i både en utforskande och bearbetande kapacitet för att uppnå Organizational Ambidexterity. Detta för att uppnå konkurrensfördelar på marknaden.

Teorin stödjer sig på att finansiella belöningar leder till en mer bearbetande kapacitet och icke-finansiella belöningar framkallar en mer utforskande kapacitet. De empiriska material som samlats in stödjer inte detta resonemang till fullo då det visat sig att finansiella belöningar inte används i en större utsträckning och att det inte heller leder till en mer bearbetande kapacitet. Emellertid användes de icke-finansiella belöningarna i en större utsträckning och har till viss del påvisat att det inverkar över organisationens förmåga att arbeta i en utforskande kapacitet.

Nyckelord: Finansiella incitament, Icke-finansiella incitament, Utforskande- och bearbetande kapacitet samt Ambidexterity.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>8</b>
1.2 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion .....	9
1.3 Forskningsfråga .....	11
1.4 Syfte .....	11
1.5 Avgränsningar .....	11
1.6 Disposition .....	12
<b>2 Teoretisk referensram</b> .....	<b>13</b>
2.1 Introduktion .....	13
2.1.1 Finansiella incitament .....	13
2.1.2 Icke-finansiella incitament.....	14
2.1.3 Utforskande och Bearbetande av organisationens kapacitet .....	15
2.1.4 Ambidexterity .....	17
2.2 Motivation härstammad från organisationen .....	18
2.3 Finansiella incitament och Bearbetande .....	19
2.4 Icke-finansiella incitament och Utforskande .....	21
2.5 En kombination av finansiella samt ickefinansiella incitament och Ambidexterity .....	23
<b>3 Metod och metodologi</b> .....	<b>26</b>
3.1 Vetenskaplig metod.....	26
3.1.1 Angreppssätt.....	26
3.1.2 Forskningsansats .....	27
3.1.3 Forskningsstrategi .....	28
3.1.4 Val av teori .....	29
3.1.5 Val av metod .....	29
3.2 Empirisk metod.....	30
3.2.1 Litteratursamling .....	30
3.2.2 Datainsamling.....	31
3.2.3 Dataanalys .....	32
3.2.4 Urval .....	32
3.2.5 Pilotstudie .....	33
3.2.6 Enkäten och dess kritik .....	34

3.2.7 Bortfallsanalys .....	35
3.2.8 Operationalisering, kontrollvariabler, beroendevariabler och oberoende variabler.....	36
3.2.9 Reliabilitet och validitet.....	39
<b>4 Empirisk analys.....</b>	<b>42</b>
4.1 Beskrivande statistik.....	42
4.2 Hypotesprövning.....	44
4.2.1 Finansiella incitament i relation till bearbetande av organisationens kapacitet.....	44
4.2.2 Icke-finansiella incitament i relation till utforskande av organisationens kapacitet.....	48
4.2.3 Kombination av finansiella och icke-finansiella incitament i relation till Organizational Ambidexterity.....	52
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>58</b>
5.1 Finansiella incitament i relation till bearbetande av kapacitet i organisationer....	58
5.2 Icke-finansiella incitament i relation till utforskande av kapaciteter i organisationer.....	60
5.3 Organizational Ambidexterity .....	61
<b>6 Slutsats .....</b>	<b>63</b>
6.1 Syfte och frågeställning .....	63
6.2 Sammanfattning och teoretiskt bidrag .....	63
6.3 Slutsatser.....	65
6.4 Självkritik.....	66
6.5 Förslag till vidare forskning.....	66
<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>68</b>

## **BILAGOR:**

Bilaga 1. Följebrev

Bilaga 2. Enkät

## Tabellförteckning

Tabell 3.1 Bortfall .....	35
Tabell 3.2 Antal och andel utskick och svar .....	36
Tabell 3.3 Cronbach's Alpha.....	40
Tabell 4.1 Svansfrekvens fördelat på bankorganisationer .....	43
Tabell 4.2 Andelar män och kvinnor.....	43
Tabell 4.3 Ålder på respondenterna .....	43
Tabell 4.4 Tid arbetad i banksektorn.....	44
Tabell 4.5 Korrelationsmatris, finansiell belöning och den bearbetande kapaciteten.....	45
Tabell 4.6 Multipel linjär regression, <i>hypotes 1</i> .....	47
Tabell 4.7 Korrelationsmatris, icke-finansiell belöning och den utforskande kapaciteten .....	49
Tabell 4.8 Multipel linjär regression, <i>hypotes 2</i> .....	50
Tabell 4.9 Korrelationsmatris, Organizational Ambidexterity.....	53
Tabell 4.10 Multipel linjär regression, <i>hypotes 3</i> .....	55
Tabell 4.11 Multipel linjär regression, <i>hypotes 3</i> .....	56

# 1 Inledning

---

*I det första kapitlet kommer en bakgrund till undersökningen att introduceras. Vidare följer problemdiskussion som leder oss fram till en forskningsfråga. Undersökningens syfte samt en redogörelse för eventuella avgränsningar kommer även att presenteras. Slutligen redogörs en disposition över uppsatsens innehåll.*

---

## 1.2 Bakgrund

En fundering som kan tänkas uppkomma är om banker idag förmår att finna en balans gällande att utforska nya möjligheter och samtidigt med lika god förmåga bearbeta dess befintliga kompetens utifrån organisationers metoder och strategier, vilket i vår studie är relaterad till belöningsystem. Är det så att belöningsystem i form av finansiella och icke-finansiella incitament ger effekt på hur Organizational Ambidexterity uppkommer, vilket kommet definieras senare i uppsatsen.

Motivation har länge varit ett brett ämne som studerats med bland annat anledning av argumentet att individer i organisationer spelar en betydande roll (Baker, Jensen och Murphy, 1988; Camerer och Hogarth, 1999; Liao, 2005). Studier har gjorts rörande individuell nivå om vad som driver de anställdas motivation mot prestation samt utifrån vad som driver organisationer i sin helhet att verka för att tillsammans med medarbetarna uppnå dess uppsatta mål samt sträva efter ett gemensamt intresse (Liao, 2005; Mathauer och Imhoff, 2006). Av denna anledning, att finna en balans mellan individers och organisationens intresse har ett nyuppkommet begrepp börjat studeras, Organizational Ambidexterity. Ambidexterity symboliserar människans karaktärsdrag, individens förmåga att använda såväl höger som vänster hand med lika god förmåga (Umans, 2012). Utifrån Organizational Ambidexterity åskådliggörs organisationers förmåga att vara kvalificerad till att utforska (explore) nya möjligheter och samtidigt med lika god förmåga bearbeta (exploit) de existerande kompetenserna (ibid.).

Den förutspådda responsen på människors beteende genom tillämpning av belöningsystem som strategi för motivation och prestation har tytt på en skarp teoretisk åtskillnad mellan ekonomi och flera sociala vetenskaper, såsom psykologi (Camerer och Hogarth, 1999). Enligt Camerer och Hogarth (1999) observerade ekonomerna att det inte var ett alternativ att arbeta utan finansiell ersättning. En uteslutning av en sådan



form av belöning skulle snarare resultera i en reducering av prestation och arbetstillfredsställelse bland medarbetarna. Vad man således beskåda var att ett effektivt och hårt arbete genomfördes om ersättning gavs för den prestation man bidragit med (ibid.). Emellertid hade psykologerna en annan uppfattning rörande tillämpning av finansiell belöning. De fann att människors inre motivation vanligtvis var betryggande hög för att åstadkomma effektivitet trots avsaknad av finansiella belöningar. En tillämpning utav finansiell ersättning skulle medföra att enbart det begränsade arbetet skulle utföras och inte till att utmaningar, problemlösningar eller innovationer skulle föreligga. Samtidigt som en större grad av ersättning kan resultera i mer arbete är det inte alltid ansträngningen blir bättre, synnerligen inte om ett bra utförande kräver personen att frambringa spontanitet, en princip om rationellt val eller omdöme (Camerer och Hogarth, 1999).

## **1.2 Problemdiskussion**

Flertalet studier har behandlat förhållandet mellan belöningssystem och de anställdas prestationsförmåga och motivation. Exempelvis har det undersökts hur finansiella samt icke-finansiella incitament inverkar på arbetstillfredsställelsen (bl.a. Baker, Jensen, Murphy, 1988; Appelbaum och Kamal, 2000; Lau, Sholihin, 2005). Andra studier har behandlat hur samspelet för Organizational Ambidexterity's komponenter utforskande och bearbetande av organisationens kapacitet påverkar varaktig prestation (bl.a. March, 1991; Gupta, Smith, Shalley, 2006; Raisch, Birkinshaw, Probst och Tushman, 2009). Vad som är mindre förekommande i vetenskapliga studier är hur belöningssystem inverkar på Organizational Ambidexterity. Detta således på grund av att Ambidexterity är ett nyuppkommet begrepp.

Tidigare undersökning av bland annat Baker, Jensen och Murphy (1988) och Liao (2005) har visat att betydelsefulla faktorer som påverkar organisationers handlingar är infinnandet av incitament, hanteringen av humankapitalet samt policyn för kompensationer. Utifrån Baker et al. (1988) ansåg forskare att en förståelse fordras att ligga till grund angående hur interna incitament påverkar organisationers handlingar för att vidare kunna bygga en teori beträffande hur organisationer fungerar. Varför detta anses vara nödvändigt även idag beror på de regleringar organisationen tillämpar för att styra de anställdas handlingar inom verksamheten. Därför vänder vi oss nu till HR-

funktionen och dess verkan inom organisationen. Här finner man en mängd olika strategier och metoder för att påverka de anställdas handlingskraft. En av de viktigaste processerna HR-funktionen tillämpar inom organisationen är Human Resource Management, HRM (Liao, 2005). Här igenom integrerar cheferna de anställdas handlingar för att upprätthålla medarbetarnas utföranden i samma riktning som företagets intresse. Med utgångspunkt i Liao (2005) framförs att företagsledare antyder om att HR-funktionen har en direkt inverkan på ”bottom-line” och måste därav lämpas till organisationens målsättning. Något man bör observera är de konkurrenskrafter som finns eftersom dessa ständigt accelererar. Därav är humankapitalet en väsentlig resurs och möjligen även den enda (säkra) hållbara grund till konkurrensfördel. Följaktligen kan tillämpning utav belöningssystem fungera som en strategi för att reducera personalomsättningen. Hanteringen av HR-funktionens strategier och metoder anses vara avgörande för en organisations prestation (Liao, 2005).

### **1.3 Forskningsfråga**

Ovanstående resonemang ur bakgrunden och problemdiskussionen leder oss fram till forskningsfrågan som denna studie kommer att undersöka:

- Hur påverkar finansiella samt icke-finansiella belöningsystem Organizational Ambidexterity i banksektorn?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna empiriska undersökning är att förklara hur belöningsystem inverkar på Organizational Ambidexterity inom banksektorn.

### **1.5 Avgränsningar**

I denna forskningsstudie har vi valt att beröra banksektorn då vår ekonomutbildning på Högskolan Kristianstad inriktas mot bank och finans. Vi har avgränsat oss till att enbart beröra besökskontor i Skåne då det inte finns tid och resurser för att göra en bredare studie av ämnet. Det finns en mängd olika bankorganisationer, stora som små, där de små oftast är lokala bankkontor. För att hålla oss inom tidsramen för denna undersökning har vi valt att rikta in oss mot de fyra största bankorganisationerna samt för att få en bredare grund stödja undersökningen från fyra mindre lokala banker. Detta ger ett bredare och djupare perspektiv till vår undersökning.

## **1.6 Disposition**

- Kapitel 1 I uppsatsens första kapitel är avsikten att introducera vad studien kommer att beröra samt redogöra för vår problemformulering som alstrats. Avslutningsvis kommer syftet samt de avgränsningar vi gjort att presenteras.
- Kapitel 2 Följande kapitel presenterar de teorier samt den tidigare forskning som legat till grund för vår empiriska undersökning. Vidare kommer de hypoteser som uppkommit under teoriinsamlandets gång att belysas.
- Kapitel 3 I tredje kapitlet behandlas uppsatsens vetenskapliga metod, vilken redogör för de metoder och teorier som valts att använda för studiens ändamål. Likaså presenteras den empiriska metodologin som illustrerar de metodval den empiriska studien har baserats på. Enkätens utformning för studien introduceras likaså.
- Kapitel 4 I fjärde kapitlet kommer den empiriska analysen och resultatet att presenteras utifrån enkätundersökningens respons. Inledningsvis redogörs den beskrivande statistiken vilket senare övergår till resultat och analys för de hypoteser som byggts upp.
- Kapitel 5 I det femte kapitlet förs studiens diskussion. Här kommer en teoretisk anslutning att föras där en jämförelse mellan den teori som presenterats i kapitel två förenas med den analys som alstrats i kapitel fyra. Vidare följer vad som kan ha orsakat att hypotesen förkastats eller delvis förkastats.
- Kapitel 6 I det avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som vi kommit fram till genom den undersökning som genomförts. Vidare ges en självkritik över tillvägagångssättet och slutligen redogörs förslag till fortsatt forskning.

## 2 Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel presenterar de teorier samt den tidigare forskning som gjorts som berör studiens ämnesområde. Teorikapitlet är uppbyggt utefter dispositionen: Förklaring av belöningsystemets komponenter – finansiella samt icke-finansiella incitament, klargörande av begreppen utforskande och bearbetande av en organisations kapaciteter samt begreppet ambidexterity i sin helhet. Vidare introduceras relationer mellan finansiella incitament och bearbetande av befintlig kapacitet, icke-finansiella incitament och utforskande av nya kapaciteter, samt en kombination av finansiella och icke-finansiella incitament för infinnandet av Organizational Ambidexterity. I association till de teorier samt tidigare forskning redogörs de hypoteser studien är ämnad att undersöka.*

---

### 2.1 Introduktion

Det finns en mängd olika resultat (outcomes) efter användningen av belöningsystem då man tittar på medarbetarna. När det gäller finansiella incitament frambringas bland annat motivation vilket resulterar i strukturerade problemlösningar, effektivitet samt förbättring av de befintliga kompetenserna. Alternativt vid utdelning av icke-finansiella incitament frambringas bland annat motivation härledd från tillfredsställelse och berömmelse vilket resulterar i att organisationen söker och upptäcker nya möjligheter, tar sig an en grad av risktagande, framkallar entreprenörskap samt innovation (bl.a. Baker, Jensen, Murphy, 1988; Appelbaum och Kamal, 2000; Lau, Sholihin, 2005).

En del anser att fördelarna med tillämpning utav belöningsystem som kompensation är givna då effekten exempelvis resulterar i att de anställdas motivation och prestation ökar. Ekonomerna är förundrade över att organisationer motarbetar införandet av kompensationsstrategier. Detta till följd av att belöningsystem har en tillförlitlig inverkan för att i huvudsak motivera de anställda (Baker et al., 1988).

#### 2.1.1 Finansiella incitament

Finansiella incitament definieras som monetära belöningar i form av tillägg, i egenskap av bostadsbidrag, försäkringar i olika former, lön samt bonus utöver den ordinarie lönen. Med andra ord karaktäriseras finansiella incitament som en transaktion av monetära medel till enskilda medarbetare eller i grupp (Md Zani, Abd Rahim, Junos, Samanol, Ahmad, Merican, Saad och Ahmad, 2011).

Finansiella incitament som belöning efter utförande har debatterats och i en samlingsstudie förmodar Baker et al. (1988) att kompensation till de anställda inte är ineffektivt utan snarare alltför effektivt. Varför det sägs vara så stöds av att de anställda tycks utföra det tilldelade arbetet med precision och effektivitet. Den mest förekommande form utav finansiell belöning är bonus, ett engångsbelopp som betalas ut efter utförd prestation (Strajkovic och Luthans, 2001).

Från tidigare studier kan man tyda att de temporära finansiella prestationsbelöningarna består till oväsentlig del av en anställds kompensation (Baker et al., 1988). Finansiell ersättning används till viss del för att fånga, motivera och kvarhålla värdefull personal för bidragande till bättre prestation (Strajkovic och Luthans, 2001; Peterson och Luthans, 2006). Den möjligtvis mest väsentliga egenskapen hos finansiella belöningar är att oavsett vilken form som påträffas medför det till monetära resurser för organisationen (Strajkovic och Luthans, 2001). Enligt Peterson och Luthans (2006) anses finansiella incitament inte bidra till långsiktiga fasta kostnader för organisationer till följd av att kompensationer inte tillkommer de anställdas baslöner. Emellertid bör man vara medveten om att de enbart förgyller de anställdas uppskattning för en kort stund. Detta till följd av att de anställda åter omedelbart kommer att sträva efter de monetära medel som kompensation (Baker et al., 1988).

### ***2.1.2 Icke-finansiella incitament***

Vad som karakteriserar och skiljer icke-finansiella incitament från finansiella är att de inte förekommer några direkta monetära transaktioner till de enskilda medarbetarna eller i grupp. Icke-finansiell belöning ges främst genom beviljad obetald semester, fritidsaktiviteter, symboliska utmärkelser samt erkännande från chefsnivå (Mathauer och Imhoff, 2006). Belöningar i form av biljetter till olika events eller middagar faller under kategorin icke-finansiella trots att de omfattar en viss monetär karaktär. Detta eftersom formen på belöningen framförallt bedöms som en symbolisk beskaffenhet (Chen, Ford och Farris, 1999).

Under kategorin icke-finansiella incitament kan även företags kultur komma in vilket främst berör samhörigheten och förtroendet för cheferna. Att få möjlighet att nå organisationens chef för rådgivning vid behov anses vara av vikt för de anställda. Det

kan även definieras som möjlighet till avancemang, utmaningar i arbetsuppgifterna samt arbetstillfredsställelse (Woodruffe, 2006).

Icke-finansiella incitament i organisationer är sammankopplade med erkännandet för prestation och återkoppling på det utförda arbetet. Erkännande förekommer vanligtvis i form av ”månadens anställd” eller ”topp säljaren” för en period. Sådana typer av bekräftelse kan ge en anställd motivation att arbeta ännu hårdare nästkommande månad till följd av den kändedomen att prestationen var anmärkningsvärd (Peterson och Luthans 2006). Socialt erkännande består av personlig uppmärksamhet, vanligen förmedlad verbalt med ett uttryckt intresse, godkännande eller uppskattning av individens prestation och insats (Strajkovic och Luthans 2001). Det anses ligga till grund att tillämpning av icke-finansiella incitament främjar innovation, kvalitet samt kundfokus inom organisationen (Shawn, Gupta och Delery, 2001). Likaså skyntas flexibilitet, kreativitet, samarbete, förbindelse samt benägenhet av risktagande hos medarbetarna (ibid.).

Icke-finansiella belöningar kan tänkas påverkas och försämrats i samband med att finansiella belöningar tilldelas de anställda (Peterson och Luthans 2006). Dessa belöningar anses vara tidskrävande samt fordra ansträngning och social kompetens utav chefen vilken är den individ som levererar erkännandet i organisationen (Strajkovic och Luthans 2001).

### ***2.1.3 Utforskande och Bearbetande av organisationens kapacitet***

De två begrepp som har fått fokus nuförtiden är ambidexterity's balanskomponenter, det vill säga den utforskande och den bearbetande kapacitet som möjligen kan påträffas inom en organisation (Kang och Snell, 2008). Att finna en balans mellan att utforska nya resurser och samtidigt bearbeta de befintliga är av största vikt för företag och organisationer. Detta med anledning av att, då det råder en balans mellan dessa två komponenter är organisationer som mest lönsamma och frambringar framgångsfaktorer i jämförelse med konkurrenterna som ännu inte har hittat en jämvikt (Kang och Snell, 2008). Emellertid är balansen svår att uppnå då den kräver mycket utav ett företags resurser (March, 1991).

Vad utforskande och bearbetande egentligen betyder har diskuterats. Men det finns ett samförstånd kring att den utforskande kapacitet som råder refererar till lärande och innovation, exempelvis strävan efter ny kunskap. En liknande enighet kring den bearbetande kapaciteten saknas eftersom det har argumenterats rörande om kapaciteten enbart refererar till användandet av tidigare kunskap eller om den även hänvisar till att förvärva och uppnå ny kunskap av ett annat slag än den utforskande kapaciteten (Gupta, Smith och Shalley, 2006). Vidare åskådliggörs ett blockcitat hämtat från forskarna Gupta et al. (2006, s.694):

Bearbetande refererar till lärandet vunnit via lokal sökning, erfarenhetsmässig förfining samt urval och återanvändning av befintliga rutiner. Utforskande avser förvärvande kunskaper genom processer av samordnade variation, planerade experiment och aktiviteter.

Fortsättningsvis skriver Gupta et al. (2006, s.694) att: ”Vermeulen och Barkema definierar utforskande som sökandet efter ny kunskap och bearbetande som pågående användning av ett företags kunskapsbas”. Den ovanstående aspekten styrks av Kang och Snell (2008) att den utforskande kapacitet som råder innefattar entreprenörskap och innovation gällande förvärvandet av ny kunskap medan den bearbetande kapaciteten syftar till en fördjupning och förfining av befintlig vetenskap. I resonemanget hur man ska skilja på den utforskande och bearbetande kapacitet som tillämpas argumenterar Gupta et al. (2006) för att det är mer logiskt att fokusera på genren och omfattningen och inte rörande närvaron eller frånvaron av lärandet.

Teorier angående graden av svårighet huruvida en organisation kan fullfölja såväl den utforskande som den bearbetande kapaciteten beror till största del på hur dessa behandlas som rivaler eller komplement till varandra (Gupta et al., 2006). Ett citat från Gupta et al. (2006, s.693) som bör belysas är: ”Inverkan på balansen mellan utforskande och bearbetande är olika i organisationers prestation beroende på vilken syn man har på huruvida de ses som en motsättning eller komplement till varandra”.

March (1991) var tydlig i sitt resonemang kring att även om såväl den utforskande- och bearbetande kapaciteten är avgörande för en organisations långsiktiga framgångar är de två i grunden oförenliga. Eftersom både den utforskande och den bearbetande kapaciteten konkurrerar om samma resurser följer det sig naturligt att mer resurser till



utforskande leder till mindre resurser för bearbetande och vice versa.

Vad som karaktäriserar den utforskande kapaciteten är att den ger möjlighet till en bred spridning av tänkbara utfall, vilket anses vara till nackdel. Det är till grund av denna breda spridning som majoriteten av innovationer kan tänkas leda till misslyckande. Väljs att tillämpa uppkomst av nya idéer för att på så sätt reducera de misslyckanden som påträffats kan det medföra till en ”misslyckande fälla”. På likartat sätt kan den bearbetande kapaciteten leda till en tidig succé vilket medför till att det frambringas en viss ”framgångsfälla” (Gupta et al., 2006; Kang och Snell, 2008). Tankesättet och de organisatoriska rutiner som krävs för den utforskande kapaciteten skiljer sig från vad som krävs för den bearbetande, vilket ytterligare försvårar en samlevnad mellan de två (Gupta et al., 2006).

#### ***2.1.4 Ambidexterity***

Ett nyuppkommet samlingsbegrepp som intresserar många vetenskapsmän idag är Organizational Ambidexterity, vilket symboliserar om företag och organisationer är kvalificerade till att utforska nya möjligheter och med lika god förmåga samtidigt bearbeta existerande kompetens (Umans, 2012). Ambidexterity är en synkroniserad strävan efter både utforskande och bearbetande av organisationers individer som specialiserat sig på det ena eller andra. I kontrast kan emellertid utforskande och bearbetande uppnås i temporära cykler om vartannat och kan ses som ett mer attraktivt och lönsamt alternativ i förhållande till en strävan efter de båda två (Gupta et al., 2006). Grundtanken med ambidexterity etableras i en idé om att organisationer befinner sig i en viss grad av osämja, där av krävs en bedömning rörande vad som ska gälla. Trots att dessa bedömningar inte går att eliminera, är det oftast framgångsrika organisationer som har potential att kombinera utforskande och bearbetande. På så sätt kan långsiktig konkurrenskraft uppnås (Umans, 2012). Överenskommelser av bedömningar ämnar finna en balans mellan dessa två komponenter utifrån företagets resurser.

För att undersöka Organizational Ambidexterity finns fyra olika kategorier som behövs för vidare studier. Den första är relaterad till diversifiering och integration (Raisch, Birkinshaw, Probst and Tushman, 2009). När det gäller diversifiering refereras det till separation mellan utforskande och bearbetande driftighet i olika enheter inom

organisationen. Integration avser däremot process som möjliggör för organisationer att engagera sig i en balans av utforskande samt bearbetande driftighet inom samma enhet i organisationen (Raisch et al., 2009). Andra kategorin relateras till frågan om ambidexterity tillkännagivs att beröra individuell- eller organisationsnivå. Raisch et al. (2009) resonerar, för att en organisation ska vara ambidextrous krävs det att medarbetarna i organisationen är ambidextrous, det vill säga arbetar i balans tillsammans med utforskande samt bearbetande och vice versa. Tredje kategorin, relateras till statiskt eller dynamiskt perspektiv på ambidexterity. Forskare har föreslagit att tillfälliga perioder föreligger för utforskande och bearbetande vilket ligger i organisationers intresse. Emellertid definierar ett flertal forskare att Organizational Ambidexterity är en synkroniserad användning av utforskande och bearbetande. Slutligen den fjärde kategorin relateras till ett externt och internt perspektiv på ambidexterity. Detta innebär att företag tar hjälp av externt förvärvade kunskaper för användning och omstrukturering av dess befintliga interna kompetens (Raisch et al., 2009).

## **2.2 Motivation härstammad från organisationen**

Motivationen hos de individuella individerna i organisationer kan skildras som strävan att arbeta i samma riktning som de uppsatta mål en organisation byggt upp. I varje enskild medarbetare utvecklas motivation som en följd av interaktion mellan medarbetare, organisationen samt dess kulturs föreskrifter. Vad som benämns tillhöra en organisations föreskrifter är främst dess kulturella normer och värderingar som i sin tur har inflytande över organisationens HRM metoder och strategier. I vidare följd berörs arbetsmiljön och organisationens kultur vilket inverkar på medarbetarnas mål, värderingar, motiv och effektivitet (Mathauer och Imhoff, 2006).

Citerat av Mathauer och Imhoff (2006, s.3) kan motivation preciseras som ”viljan att utöva och upprätthålla en insats för organisationens mål”. Man brukar urskilja den inre motivationen i två aspekter, ”kommer-göra” och ”kan-göra”. Med benämningen ”kommer-göra” finner man en interaktion mellan medarbetarnas mål och de mål organisationen satt upp genom de konstruerade överensbestämmelser som frambringats. Med benämningen ”kan-göra” syftar man till den motiverande effekten. Det är den omfattning av individuella resurser som samlas för att uppnå ett gemensamt mål.

Vad som krävas för att ovanstående begrepp som visualiserats ska verka inom en organisation förutsätts det att organisationen har en fungerande HR-funktion, vilket är där igenom chefer integrerar medarbetarnas handlingar med hjälp av processen Human Resource Management, HRM. På så sätt upprätthålls medarbetarnas handlingssätt i samma riktning som företagets intresse (Liao, 2005; Mathauer och Imhoff, 2006).

Motivationen hos de anställda i organisationen anses härstamma från kulturella normer och värderingar som förmedlas och upprätthålls genom HR-funktionen. Några av de HRM-verktyg som Mathauer och Imhoff (2006) belyser är följaktligen tillsynssystem, erkännandesystem, träning och professionell utveckling samt ledarskap.

### **2.3 Finansiella incitament och Bearbetande**

Ett fåtal resultat från tidigare studier hävdar att motivationen hos anställda reduceras då belöning fås i form av monetära medel. Genom att förmå individerna att sträva efter en finansiell belöning ger en effekt av att de enbart kommer att fokusera på strävan av att uppnå dess syfte och åstadkommer på så sätt en ringare produktivitet (Baker, Jensen och Murphy, 1988). Den negativa faktorn som Baker et al. (1988, s.596) främst uttalar sig om är att: ”Pengar som en drivkraft leder till en progressiv försämring av kvaliteten på allt som produceras”, vilket i sin tur stöds av Kohn’s uttalande i Baker et al. (1988) som menar att det finns tre argument till varför produktiviteten försämras genom användning av finansiell belöning. Bland annat inskränks individernas uppmuntran då de ska utföra dess arbete snabbt och ta ett fåtal risker. För det andra försvagas användningen av de icke-finansiella belöningarna exempelvis till följd av tidsbrist, vilket resulterar i att de anställdas inre intressen reduceras. Ytterligare genom ett citat från Baker et al. (1988, s.596) uttalar sig Kohn att: ”Tillslut kommer individer att se sig själv som kontrollerad av belöning”. Generellt antyder ekonomiska modeller, som berör belöningssystem, att högre prestation kräver mer utav de anställda i form av påfrestning eller bemödande i arbetet (Baker et al., 1988). Emellertid kan stora utdelningar av monetära medel generera ofrivilliga samt stundtals motarbeta de resultat produktiviteten alstrar. Detta eftersom, att yttra vad var och en ska utföra är komplicerat och på så sätt även svårt att mäta deras prestation. Samtidigt så leder olika former av incitament till skillnad i effekt på arbetsplatsen (Strajkovic och Luthans, 2001).

Emellertid anser andra forskare att vid tillämpning utav belöningsystem förbättras produktiviteten genom de finansiella medel som används, men kan i praktiken resultera till en del negativa följder som är kostsamma. Utgifterna som uppkommer för att hantera de negativa följder som uppstått kompenseras av de organisatoriska fördelar som frambringats (Baker et al., 1988). Således är tillämpning av finansiell belöning inte alls en ineffektiv metod, snarare en alltför effektiv. Detta påvisas av resultat som explicerar att finansiell kompensation faktiskt motiverar de anställda att utföra det arbete som är tilldelat, vilket medför att handlingen blir allt mer bearbetande till följd av noggrannhet. Detta kan även styrkas av Peterson och Luthans (2006) samt Stajkovic och Luthans (2001) studier som likaså försäkrar att incitament verkar som motivationsfaktor och påverkar de anställdas prestation.

Organisationer med belöning efter prestation med specifika uppgifter övergår till att vara bearbetande och inte i allmänt sett utforskande. Detta eftersom de anställda drivs av att erhålla monetära medel som kompensation och följaktligen nyttjar all sin kapacitet till det avgränsade arbetet. Således medför belöning efter prestation till att de anställda i organisationen utför det tilldelade arbetet i hög grad av noggrannhet (Baker et al., 1988; Stajkovic och Luthans, 2001; Peterson och Luthans, 2006).

Genom att ändra standarden på arbetssättet och de tjänster som levereras, det vill säga produktiviteten, frambringas vanligen en rädsla hos organisationen då sådana förändringar kan resultera i undanhållande av detaljer i processen för prestationsutvärderaren. Ett hot om en ökad standard och minskad finansiell kompensation åstadkommer intresse hos anställda att begränsa dess arbetsinsats (Baker et al., 1988).

För att finansiella incitament ska ha en större inverkan på organisationers resultat bör de vara starkt knutna till prestationen hos de anställda inom företaget (Peterson och Luthans, 2006). Då inga tydliga finansiella belöningar existerar kan det resultera i en hög omsättning av personal. En låg belöning efter prestation kan innebära att den mest kompetenta personalen i en organisation avgår med bedömningen om att deras höga insats inte är tillräckligt belönad (ibid.).

Befattningshavare hedrar mestadels fördelarna med försöken att finansiera prestation, genom vad Baker et al. (1988) kallar horizontal equity systems. Detta system innefattar att de anställda ska behandlas på samma nivå i organisationen. Följden av ett offensivt belöningsystem för utförd prestation resulterar i ett framträdande arbete från den anställdas sida på grund av stävan för prestation. Dels finns beteendelitteratur som påstår att olika behandlingar av anställda är ogynnsamt för individernas moral. Då en anställd får en mer betydande kompensation än en medarbetare resulterar det i att denne med en lägre kompensation får en negativ känsla för sin kapacitet. Vidare blir effekten att moralen och produktiviteten försämras ur dennes aspekt. Ur ett ekonomiskt perspektiv gällande förklaring om varför horizontal equity systems är åtråvärd är komplicerat, men systemet tyder på en drivande effekt att genomföra att likartad lön finns i organisationen inom jobbkategorier (Baker et al., 1988).

Anställda drivs av motivation för strävan att uppnå kompensationer och till följd av detta utförs arbetet effektivt. Det destruktiva resultat som kan upplevas vid användning av finansiella belöningsystem i organisationer är den kvalitetssäkring som försummas i processen. De anställda arbetar således enbart innanför den givna ramen för uppsatt aktivitet vilket resulterar i att organisationens arbetssätt blir bearbetande. Återigen innebär det att organisationen koncentrerar sig på dess befintliga kompetens. Med ovanstående resonemang härstammad från teorin frambringas följande:

*Hypotes 1: Betoningen på tillämpning av finansiella belöningsystem kommer att medföra till en allt mer bearbetande organisatorisk orientering.*

## **2.4 Icke-finansiella incitament och Utforskande**

Enligt Appelbaum och Kamal (2000) förekommer en mängd matriser av instrument som används för att förbättra de anställdas tillfredsställelse. De anser att, eftersom det är på arbetet de anställda främst engagerar sig i handlingen är det här man bör begynna traditionell och fundamental sökning för alternativ till ökad tillfredsställelse. Emellertid förekommer det inte enbart ett svar angående hur icke-finansiella incitament medför till motivation hos de anställda, det kan således finnas ett flertal.

Vad Appelbaum och Kamals (2000) vill belysa är att arbetstillfredsställelse är det bästa sätt för att uppnå ökad motivation samt produktivitet hos anställda. Drivs de anställda av motivation genom tillämpning av icke-finansiella incitament kommer organisationen att fungera som allt mer utforskande. Detta på grund av att de anställda drivs av ett inre intresse av att fullgöra dess aktivitet utanför dess ramar för att uppnå ett så bra resultat som möjligt. Några faktorer som kan åstadkomma motivation och produktivitet är arbetsdelning, flexitid, medverkan samt samarbetsfokus. För att uppnå engagemang hos anställda som exempelvis samarbetsfokus och medverkan klargör Appelbaum och Kamals (2000) genom behovet av att förena dessa faktorer med uppbyggande av anställdas oberoende, att vara mottaglig för förslag, erbjuda konstruktiv återkoppling, ge de anställda möjligheterna att utveckla en kundrelation samt utföra arbetet i en helhetskontext. Utifrån dessa grunder förmodas att de monetära medel som motivationsfaktor faktiskt är en begränsad metod att tillämpa. Det är således arbetet som är grunden till problemet inte de anställda.

Genom att förändra perspektivet på arbetet resulterar det i att prestationen i form av enformig, återkommande och avskild aktivitet ersätts med beslutsfattande, planering samt utmaning. Detta skulle kunna omfatta överarbete i aktiviteten som medför Kooperation med andra avdelningar. Att använda metoder såsom; frambringa möjligheter för de anställda till arbetsförbättring, vara oberoende, åstadkomma utmaningar samt behandla medarbetarna med respekt och ge beaktelse för deras insats konstruerar ett kostnadseffektivt tillvägagångssätt för att behålla personalen. Finner man låg moral som härstammar från bristfällig arbetstillfredsställelse inom organisationen resulterar det i en grad av risktagande gällande kvarhållande av personal (Appelbaum och Kamal, 2000).

Vad som kort kan sammanfattas från ovan är att tillämpning av icke-finansiella incitament medför till motivation hos anställda. Detta till följd av att medarbetarna känner självständighet gällande flexibilitet, oberoende samt andra potentiella faktorer som i sin tur medför att hela organisationen fungerar på ett utforskande sätt. Dessa emotioner ansågs vara viktigare att uppnå än att nå en högre position eller löneökning. Det betonas att utmaning, beaktelse samt arbetsvärdering är av största vikt gällande att uppnå arbetstillfredsställelse för att vidare åstadkomma motivation och produktivitet inom organisationen. Vad som främst förknippas med icke-finansiella incitament enligt

Peterson och Luthans (2006) är socialt erkännande samt återkoppling på utförd prestation. Detta skapar en drivkraft hos anställda att vidare arbeta utifrån ett utforskande tillvägagångssätt.

Vad som yttrats genom tidigare argument är att vid utdelning av icke-finansiella incitament förstärks de anställdas inre intressen. Att få berömmelse eller en ”klapp på axeln” skapar en känsla av självuppfyllelse och uppmanar till entreprenörskap och innovation. Då de anställda anstränger sig och visar engagemang i att söka nya möjligheter och utveckla kompetenser genom att gå utanför de uppsatta ramarna blir följden en utforskande organisationskultur. Resonemanget leder oss fram till teorin att de icke-finansiella incitamenten framkallar ett fritt och initiativrikt tillvägagångssätt i organisationen. Följande hypotes blir där av:

*Hypotes 2: Betoningen på tillämpningen av icke-finansiella belöningsystem kommer att medföra till en allt mer utforskande organisatorisk orientering.*

## **2.5 En kombination av finansiella samt ickefinansiella incitament och Ambidexterity**

En kombination av finansiella samt icke-finansiella incitament verkar positivt på en organisations prestation (Peterson och Luthans, 2006; Stajkovic och Luthans, 1997, 2003). Tillämpning utav ett finansiellt belöningsystem efter utförd prestation bidrar till att de anställda enbart utför de tilldelade arbetsuppgifterna vilket resulterar i ett bearbetande arbetssätt (Jensen, Baker och Murphy, 1988). I sin tur uppmanar användningen av ett icke-finansiellt belöningsystem efter utförd prestation till att de anställdas handlingar genomförs utanför de givna ramarna som finns vilket medför till ett utforskande arbetssätt (Peterson och Luthans, 2006). För att en organisation ska uppnå Organizational Ambidexterity är en balans mellan kapaciteterna utforskande och bearbetande viktigt att finna, vilket härleds genom tillämpning av såväl finansiella som icke-finansiella incitament. Detta för att åstadkomma konkurrensfördelar (Kang och Snell, 2008).

March (1991) yttrar att det råder en viss svårighet för organisationer att finna en balans mellan dessa två komponenter av den orsaken att de tar upp samma resurser. En jämn

sammanslutning mellan finansiella och icke-finansiella belöningsystem uppmanar individerna till att åstadkomma ambidexterity, vilket symboliserar förmågan att både kunna utforska och bearbeta kompetenser med lika god förmåga. Likaså om organisationen i sin helhet ska åstadkomma Organizational Ambidexterity och inte enbart den enskilda individen, krävs det att varje anställd har frambringat ambidexterity (Raisch et al., 2009). O'Reilly och Tushman (1996, 2004 och 2008) bidrar med en annan åsikt vilket är följande. För att en organisation ska uppnå ambidexterity kan det krävas interna divisioner som har i uppdrag att utforska och bearbeta olika möjligheter för en organisation. Divisionerna rapporterar till den ledande befattningshavaren för att han/hon vidare ska fatta ett beslut kring organisationens nästa steg i "rätt" riktning.

Organizational Ambidexterity kräver resurser vilket O'Reilly och Tushman (2008) argumenterar starkt för gällande att det är ledningen i en organisation som kan uppmana till ambidexterity. Det krävs en beslutsam ledning vilket har förmågan att fatta svårare beslut samt kontrollera så att hela organisationen arbetar i samma riktning. Enligt O'Reilly och Tushman (2008, s.190):

Ambidexterity kräver; en sammanhängande anpassning av kompetenser, strukturer och kulturer för att inleda utforskande, en kontrasterande överensstämmande inriktning fokuserad på bearbetande samt en senior ledningsgrupp med den kognitiva och beteendemässiga flexibiliteten att etablera och vårda båda.

Marknadens ständiga förändring kräver att en organisation hela tiden bör vara beredd och öppen för förändring. Ett företag som endast bearbetar och inte utforskar hamnar snabbt efter vid en marknads förändring där företag verkar som utforskande. Ett exempel som O'Reilly och Tushman (2004) belyser är Kodak vilket var ett framgångsrikt företag med den analoga kameran och fotografi men som inte lyckades ta steget till det digitala utbudet när marknads krav ändrades.

Som det tidigare har påståtts illustrerar utforskande organisationers beteende. Att organisationer är utforskande innebär för de anställda att arbeta utanför dess ramar. Det krävs undersökning, upptäckter, grad av risktagande samt innovation för att tillgodogöra organisationens intresse. När det gäller arbetssättet att bearbeta befintlig kompetens tyder det på att de anställda håller sig inom sitt ramverk för att utföra sitt arbete med noggrannhet och fördjupa sig inom dess område. Det resulterar i strukturerad



problemlösning, effektivitet, selektion samt utförande av aktivitet. Därav bildas vår teori utifrån att ha en balans mellan dessa två komponenter leder det till långsiktig konkurrenskraft för organisationer och på så sätt kan de hålla sig kvar på marknaden. För att en förening av komponenterna ska uppfyllas har anser vi att balansen härleds från användningen av såväl finansiella som ickefinansiella belöningssystem. Med en kombination av finansiella samt ickefinansiella belöningssystem i en organisation blir de anställda allt mer flexibla, dels fördjupar dem sig inom den befintliga kunskapen samtidigt som de utforskar nya möjligheter för vidare expansion. Därav följer vårt antagande:

*Hypotes 3: Balansen genom tillämpning av finansiella samt icke-finansiella incitament kommer att åstadkomma Organizational Ambidexterity.*

## 3 Metod och metodologi

---

*I kapitel tre presenteras val gällande uppsatsens metodik för såväl den vetenskapliga som den empiriska undersökningen, vilka har använts för uppfyllandet av syftet. Inledningsvis omfattar presentationen den vetenskapliga metoden som vidare övergår till den empiriska.*

---

### 3.1 Vetenskaplig metod

När det gäller redogörelse för tillvägagångssättet för den vetenskapliga metodologin kommer en presentation göras rörande angreppssätt, forskningsansats, forskningsstrategi, val av teori och slutligen val mellan kvalitativ och kvantitativ forskningsstudie.

#### 3.1.1 Angreppssätt

Utgångspunkten för denna studie har varit den kunskapsteoretiska föreställningen positivism. Anledningen till valet av positivism baseras på att den möjliggör generalisering utifrån vårt kvantitativa tillvägagångssätt samt möjliggör systematiska jämförelser mellan olika objekt (Jacobsen, 2002).

Forskningsfilosofin positivism skildrar att det är enbart ett fenomen som ska tolkas genom våra sinnen och utifrån det anses som verklig vetenskap (Djurfeldt, Larsson och Stjärnhagen, 2010). Positivism önskas grunda teorier och tankar utifrån fakta. Forskare ämnar att via empiriska studier finna karaktärsdrag inom ett observerbart område som styrks tillika andra studier (Saunders, Lewis och Thornhill, 2009). Strategin är att finna regelbundenhet för vidare förmåga att generalisera. Ytterligare ska försök göras för att arbeta fram ett kausalt samband som verkar inom positivism för att åstadkomma teorier. Vidare byggs hypoteser utifrån de teorier som frambringats vilket senare ska medföra till förklaringar gällande det kausala sambandet vilket möjliggör generalisering (Saunders et al., 2009).

Interpretivism, även kallad hermeneutik, vilket är av subjektiv karaktär förespråkar att det är av vikt att koncentrera sig kring det sociala. Angreppssättet förbehåller sig att undersöka studiens forskningsfråga med stöd av kvalitativ strategi, det vill säga att forskaren ämnar genomföra personliga intervjuer för att erhålla djupare vetenskap och

förståelse, vilket inte är lämpad för vår studie. Vad som även gör att interpretivism inte är anpassad för undersökningen vilar på att detta angreppssätt mer lämpar sig på individuell nivå gällande deras föreställning och unikhet, då vår forskning riktar sig mot organisationsnivå (Saunders et al., 2009).

### **3.1.2 Forskningsansats**

Med positivism som angreppssätt föranleds en deduktiv ansats, vilket innebär att genom teoretiska reflektioner framställa hypoteser för vidare prövning (Jacobsen, 2002; Saunders et al., 2009). Denna ansats medför att undersökningen går “från teori till empiri”, vilket var relevant för att kunna få svar på vår forskningsfråga (ibid.). Den deduktiva ansatsen karaktäriseras på ett flertal sätt. Främst söker den deduktiva ansatsen ett orsakssamband mellan variabler. Genom att ha framställt en relation kan vidare hypoteser byggas som stöd för resonemanget. För att vidare testa om hypotesen ska förkastas eller inte används insamling av kvantitativ data. Emellertid utesluts inte användandet av kvalitativ data (Saunders et al., 2009). Vad som är av vikt vid användandet av en deduktiv ansats är att forskaren bör vara oberoende av vad som ska undersökas, vilket är fallet i vår studie. Likaså bör föreställningen vara verksam på ett sätt som möjliggör att elementen blir mätbara på en kvantitativ sätt (ibid.). För att bli medveten om detta förelåg valde vi att genomföra en pilotstudie för prövning. Vad som låg i vårt intresse var att kunna generalisera de resultat undersökningen lett fram till. Genom användningen av den deduktiva ansatsen kunde detta genomföras, vilket fordrade att ett stickprov ur populationen skulle fastställas. På så sätt frambringades trovärdighet för de resultat studien medfört.

När det gäller användandet av den induktiva ansatsen var detta ingen valmöjlighet för vår del, med utgångspunkt från forskningsfrågans formulering och ändamål. Dels eftersom det skulle innebära att personligen intervjuar stickprovets utvalda chefer på de olika bankorganisationernas lokala kontor, vilket inte var möjligt för oss. Samtidigt skulle det ha inneburit att resultaten från analysen hade visat ett snedvridet resultat då stickprovet hade varit för litet för den utsatta tidsramen. Emellertid om missförstånd skulle uppstå i intervjun skulle dessa kunna elimineras omedelbart genom att utveckla och förklara frågans formulering. Likaså om en ny infallsvinkel visualiserats genom intervjun hade möjligheten funnits att fullfölja denna dialog. Vid användandet av en

induktiv ansats förutsätts att främst samla in data för senare kartläggning av teori med utgångspunkt från analysens resultat av intervjuerna. Med andra ord följs teorin av empirisk data (Saunders et al., 2009).

Det finns även en kombination genom användning av deduktiv och induktiv ansats, vilket benämns som abduktiv ansats. Här varvas teori och empiri omväxlande för att få en bredare grund för studiens ämnesområde. Denna ansats lämpar sig på forskning som fordrar en förförståelse, vilket genom stöd från deduktiv och induktiv ansats medför till en fördjupad förståelse, vilket inte är relevant för vår studie<sup>1</sup>.

Syftet med denna kandidatuppsats var inte att framställa en ny teori utan använda de befintliga teorier och tidigare forskning för att kunna påvisa om våra hypoteser ska förkastas eller inte. Genom att först få en viss inblick och förväntan om hur empirin framstår, följs det av insamling av data för vidare studier om vår hypotes överensstämmer med verkligheten. Kritiken för användning av en deduktiv ansats är att, den datainsamling som görs kan leda till att väsentlig information försummas. Det beror på att forskare, vilket i detta fall är vi, enbart söker information utifrån de befintliga teorier som stödjer dennes tycke för relevans och de förväntningarna vid inledandet av studien (Jacobsen, 2002). Fördelen med att använda den deduktiva metodiken har bland annat varit att vi kunnat dra nytta av de tidigare framställda elementen och den tidigare forskning som gjorts för att dels studera det mer genomträngande samt med stöd av dessa undersöka en ny relation.

### ***3.1.3 Forskningsstrategi***

Undersökningen har för avsikt att göra en förklarande analys, likaså kallad explanativ. Varför denna strategi lämpar sig på undersökningen vilar på att den redogör och klargör de orsakssamband mellan variabler som etableras. Dessa variabler består av finansiella samt icke-finansiella incitament med inverkan på Organizational Ambidexterity. I vårt fall handlar det om att undersöka ett förhållande för att vidare förklara sambandet mellan variablerna. Utifrån en explanativ analys blir följande handling en fastställande statistisk redogörelse för de svar som inkommit från den kvantitativa undersökningen.

---

<sup>1</sup> Elin Smith, Lecturer in Business Administration, 2012-04-03.

På så sätt skildras en klarare vision (Saunders et al., 2009). Eftersom angreppssättet är positivism och följs av en deduktiv ansats blir det inte relevant med en förståelse till analys, det vill säga en explorativ strategi. Detta eftersom studien inte kommer att beröras på djupet utan enbart undersöka om ett kausalt samband finns. Samtidigt ska en förklarande bild ges gällande varför hypoteserna förkastas eller inte. Likaså lämpar sig inte en deskriptiv analys då denna strategi fordrar att forskaren från början bör ha en omfattande kunskap gällande ämnesområdet för att förmå att ge en rättvisande bild (Saunders et al., 2009).

### ***3.1.4 Val av teori***

De teorier som har valts ut är dylika som kan förklara belöningsystem och dess potentiella inverkan på Organizational Ambidexterity. Teorikapitlet inleds med en introduktion som redogör för vad resultaten genom användandet av olika belöningar kan medföra för en organisation i helhet, vilket senare i avhandlingen kommer att förtydligas. För att kunna frambringa hypoteser har strukturen i kapitlet varit att inledningsvis presentera de element som ska undersökas. Främst har finansiella och icke-finansiella incitament redogjorts vilket vidare följs av en förklaring för ambidexterity's komponenter, utforskande och bearbetande av organisationens kapaciteter. Genom befintliga teorier och tidigare forskning har data samlats in och en relation mellan elementen har kunnat framställas. Eftersom studien kommer att undersöka en relation som tidigare inte har studerats krävdes en bredare grund av teorin. Samtliga element fordrade sina teorier och tidigare forskning, vilket vi vidare sammanförde för att framställa hypoteser vilket i sin tur skulle komma att prövas.

### ***3.1.5 Val av metod***

Studien har baserats utifrån organisationens perspektiv och inte de enskilda, anställdas uppfattning rörande om bankorganisationer uppnår Organizational Ambidexterity då belöningsystem används som strategi. Utifrån resonemanget ovan vilket symboliserar syftet med studien kunde val av metod genomföras. Vad som lämpades var en kvantitativ metod för att mer behändigt kunna sammanställa och redogöra resultatet för vidare prövning på de hypoteser som framställts. En kvantitativ studie skapar mening utifrån siffror medan alternativet kvalitativ studie skapar mening utifrån text vilket sedan sammanställs och redogör för slutsatser (Jacobsen, 2002).

Genom användning av kvantitativ metod kunde vi med hjälp av SPSS, det statistiska programmet, generalisera de resultat vi fått fram och på så sätt få en förtydligande bild i form av siffror i tabeller och diagram. Den raka motsatsen till kvantitativ metod sägs vara den kvalitativa. Här ämnar studien beröra undersökningens ämnesområde i den sanna verkligheten. Forskaren ämnar skildra de kvalitativa karaktärsdrag hos de element som har för avsikt att värderas. En kvalitativ metod kan förekomma i ett flertal former, bland annat genom observationer eller intervjuer. Således är den kvalitativa metoden att föredra då studien eftersträvar att undersöka individers förhållningssätt (Saunders et al., 2009). Om en kvalitativ metod hade använts skulle det innebära få intervjuer eftersom individuella intervjuer är mer tidskrävande samtidigt som vi har en begränsad tidsram att utgå ifrån. Intervjuerna hade lett till att vi fått detaljerad information, men då hade vi saknat möjligheten att generalisera.

Vi är emellertid medvetna om att vår studie innebär en del konsekvenser som påverkar giltighet samt trovärdighet eftersom enbart en metod används, det vill säga en kvantitativ metod.

## **3.2 Empirisk metod**

När det gäller redogörelse för tillvägagångssättet rörande den empiriska metodologin kommer en presentation göras gällande litteraturinsamling, datainsamling, urval av population, pilotstudiens utförande, enkäten och dess kritik, bortfallsanalys och slutligen operationalisering.

### **3.2.1 Litteratursamling**

I processen med att samla in information för att skapa en bredare kunskapsbas gällande ämnet har vi använt oss utav sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar. Till vår studie har vi nyttjat sökmotorn Google Scholar samt Högskolan Kristianstads sökbas, DIVA, genom biblioteket för att finna lämpliga teorier och tidigare forskning. För att påträffa väsentliga vetenskapliga artiklar har sökord i form av; Ambidexterity, Exploration and Exploitation, Incentive systems, Financial incentives, Non-financial incentives samt Reward system använts. Vi har även funnit relevanta teorier och forskning genom referenslistor från de vetenskapliga artiklar vi främst stött på. På så

sätt har en djupare förståelse åstadkommit. Genom att ha studerat en rad olika artiklar av olika författare har en bredare förståelse frambringats samt en objektiv bild återgetts. Dessutom har det resulterat till att större trovärdighet har skapats inom den teoretiska referensramen. Emellertid kan artiklarnas publiceringsdatum diskuteras då en del inte är av senare art men anses ändå vara av relevans för undersökningen eftersom det inte finns aktuell forskning tillgänglig i så stor omfattning.

### **3.2.2 *Datainsamling***

Syftet med uppsatsen är att undersöka belöningssystemets inverkan på Organizational Ambidexterity ur en förklarande vinkel. Tidigare forskning har fokuserat på ledarens roll att skapa en balans mellan att utforska och bearbeta organisationers kapacitet medan vi har valt att betona belöningssystemets inverkan.

För att samla in empiri kring påföljderna utav tillämpning av belöningssystem väljs att göra en enkätundersökning som disponeras ut till kontorscheferna på de olika bankkontoren i Skåne. Vi använder oss således utav en kvantitativ forskningsmetod som fokuserar på mätbarheten kring insamlad data och analys.

I processen att välja ut vilka kontor vi ska skicka enkäten till används sökmotorn Eniro för att se vilka banker som besitter kontor i Skåne. Vidare kontaktar vi de olika bankorganisationerna för att få tillgång till kontorschefernas e-post adresser. Genom detta tillvägagångssätt för att samla in empiri har vi framställt primärdata.

En enkätundersökning har både sina för- och nackdelar, vilket vi är medvetna om vid tillämpning av en kvantitativ undersökning. Eftersom vi inte har möjlighet att se respondentens reaktion då respektive fråga ställs försummas att avläsa hur var och en av cheferna tolkar den. Vidare försummas att ge en förklaring vid missuppfattning samt följdfrågor till pågående dialog. Emellertid till enkätens fördel finns att respondenten har haft möjlighet att ta god tid på sig för att besvara frågorna.

### 3.2.3 Dataanalys

I kandidatuppsatsens relevans har multipel linjär regression genomförts. Här har ett flertal oberoende variabler parallellt ställts mot den beroende/betingande variabeln för respektive förekommande hypotesprövning. Genom denna handling har en variation i den beroende variabeln kunnat utvärderas och tillkännages inom ett intervall. Vad denna analys redogör är linjens lutning, vilket benämns med regressionskoefficienten. Följande fastställer om sambandet är positivt eller negativt (Djurfeldt et al., 2010).

För att stödja resultatet ytterligare valdes att genomföra ett test vid namnet multivariat analys. Med stöd av denna analys har kapaciteten för hypotesen undersökts genom att tillföra ett flertal variabler som benämns kontroll- eller testvariabler. Vad som är av vikt för att resultatet ska ge sann bild är att kontrollvariablerna befinner sig på samma mätnivå som för de oberoende variablerna, vilket i vårt fall är en ordinalskala där variablerna rangordnas inom ett intervall. Genom detta förfarande frambringas förtydliganden kring dels vilka andra variabler som möjligen kan klargöra variationen i den beroende variabeln samt vad som sker i samverkan till orsakssambandet (Djurfeldt et al., 2010).

Innan vardera hypotesen testas genom regressionsanalys presenteras en korrelationsmatris vilket stöds av *Pearson Correlation Test*. Följande redogör hur samvariationen, det vill säga korrelationen, mellan ett flertal variabler fungerar samt vilka eventuella orsakssamband dessa kan återge (Djurfeldt et al., 2010).

### 3.2.4 Urval

En kvantitativ forskningsmetod fokuserar på mätbarheten av data och analys. För att samla trovärdig data krävs en bred urvalsram, för att senare ge möjlighet till generalisering för populationen i sin helhet. Hur man tar fram denna urvalsram som ska utgöra respondenterna för studien kan göras på olika sätt, alternativt att arbetsgivaren står till förfogande med information gällande antal anställda om detta skulle vara en del av undersökningens respondenter (Eliasson, 2010). Sammanfattningsvis för att göra en dataanalys krävs det att man avgränsar populationen till en urvalsram där senare ett stickprov görs. Stickprovet utges vara individer från urvalsramen som kommer att besvara på frågorna (ibid.). Då tidsramen var knapp var vi tvungna att begränsa



populationen, den grupp individer som vi ville undersöka och yttra oss kring. Ur populationen bankorganisationer valde vi ut ett stickprov i form av olika besökskontor inom Skåne län för att finna empiri till vår studie. Därav kunde vi framställa en urvalsram för att utse respondenter som ska utgöra en del av studien.

### **3.2.5 Pilotstudie**

Innan utskick av enkäterna utfördes till de bankkontor vi har kommit över e-post adresser till genomfördes en pilotstudie. Denna förintervju skapade en bredare uppfattning hur verksamheten fungerar samt testade våra frågor gällande hur de uppfattades, om de var tillräckligt tydliga samt relevanta för undersökningen. Vid utformningen av en enkät har personen som sätter samman enkäten oftast en klar bild av hur frågor och svar ska tolkas. Med en pilotstudie har man möjligheten att undersöka om respondenterna har samma uppfattning eller om det eventuellt finns frågor eller svarsalternativ som saknas (Ejlertsson, 2005).

För att pilotstudien ska tillföra en bred kunskapsbas till den fortsatta studien är det till fördel att respondenten i pilotstudien har en likartad samt omfattande kunskap kring ämnet. Den kontorschef som pilotstudien genomfördes på var Pär Ulmén, kontorschef för Färs och Frosta Sparbank i Löberöd och Hörby. Han har arbetat inom banksektorn i 25 år och haft sin nuvarande position i fem år. Utifrån denna information får han anses besitta en bred kunskap gällande våra frågeställningar och liknar den slutgiltiga populationen.

Pilotstudien genomfördes på så vis att det inte var de definitiva frågorna från enkäten som ställdes snarare en intervju i bredare form kring ämnet studien undersöker. Detta för att skapa en förförståelse hur bankorganisationer fungerar och utifrån det formulera frågorna i enkäten för att underlätta uppfattningen för dess innebörd.

Efter utförande av pilotstudien gjordes vissa förändringar i enkäten och dess utformning. Strukturen ändrades för att en mer förståelig följd av frågorna skulle komma. De finansiella och icke-finansiella belöningarna strukturerades upp liksom begreppen utforskande och bearbetande av organisationers kapacitet.

### **3.2.6 Enkäten och dess kritik**

Enkäterna gjordes i programmet Google Docs där man kunde frambringa en webbenkät. Länken till enkäten skickades därefter ut i ett följningsbrev till kontorscheferna i de olika bankorganisationerna i Skåne län. Den 11 maj skickades enkäterna ut med information kring vilka vi är som genomför undersökningen samt vad syftet med uppsatsen var. I det första utskicket ställde vi sista dagen att besvara enkäten till den 15 maj. Den 15 maj skickade vi sedan ut en påminnelse till dem som ännu inte hade besvarat enkäten. Påminnelsen innehöll samma information som tidigare men med ändringen att sista dagen för att besvara enkäten var den 17 maj samt att det var en påminnelse. Via länken som skickades till respondenterna kunde de fylla i sina svar och därefter välja ”skicka enkät” och på så sätt kom svaren snabbt och enkelt tillbaka till oss.

Kritiken som riktas mot användandet utav Google Docs är att när väl valet gjorts att klicka i ett alternativ går det inte att avstå från att besvara den frågan, utan respondenterna tvingas att fylla i ett av valmöjligheterna.

Ett val gjordes att inte sätta några av frågorna i enkäten som obligatoriska. Detta eftersom en del av de frågor som ställdes kunde uppfattas som känsliga och ville därför inte ansätta respondenterna att svara. Detta har medfört ett internt bortfall då enkäter som har kommit in saknar ett eller två svar. Det interna bortfallet kan alltså kopplas till att frågorna varit för känsliga och att respondenten har gjort ett medvetet val att inte svara. Likaså kan det härledas till att frågan har försumrats eftersom det inte uppmärksammar respondenten att en fråga saknar svar. Google Docs har inte någon varningssignal som kommer upp innan enkäten skickas tillbaka där respondenten görs medveten om att han/hon har missat att besvara en av frågorna. Detta var endast möjligt om man hade gjort frågorna i enkäten obligatoriska.

Ytterligare kritik som vi har blivit uppmärksammas kring är utifrån vilken syn kontorscheferna ska ha besvarat enkäten. Detta gäller huruvida de ska svara för det enskilda kontoret de är chef på, vilket var syftet, eller om det ska svara för hela bankorganisationen som helhet.

### 3.2.7 Bortfallsanalys

Bortfallet utgörs av den del av urvalet som av olika anledningar inte har besvarat enkäten. Det bortfall som har uppkommit utgör en risk för att resultaten kan bli snedvridna. Trots förfrågningar har en del vänligt tackat nej med anledning av att de inte har tid eller möjlighet att medverka. Bland annat har bankorganisationen Nordea valt att inte delta i undersökningen med anledningen av att de redan deltar i ett flertal och anser att det är för tidskrävande med ännu fler. Sparbanken Syd är ett annat exempel där de olika kontorschefernas E-postadresser inte var tillgängliga. Dessa två fall behandlas som externt bortfall, vilket åskådliggörs under ”saknade E-postadresser” i tabell 3.1 nedan. Det finns även bortfall som utan anledning inte har medverkat i undersökningen trots utskick av enkät till respektive E-postadress gjorts.

När vi skickade ut enkäterna fick vi en del automatiska svar tillbaka som informerade att personen inte var anträffbar på kontoret utan skulle återkomma ett visst datum. Även dessa har valts att behandlas som externt bortfall.

I Tabell 3.1 åskådliggörs svarsfrekvensen för enkätundersökningen och hur bortfallet har fördelats beroende på olika orsaker.

**Tabell 3.1 Bortfall**

<b>Populationsstorlek</b>	190
<b>Totalt bortfall</b>	145
Saknade E-postadress	31
Tekniska problem	23
Ej tillgängliga	21
Har ej svarat	70
Internt bortfall	6
<b>Antal svar</b>	45
<b>Svarsfrekvens</b>	23,7%

Till grund för att känsliga frågor gällande grad av utsträckning utav tillämpning av belöningsystem inom banksektorn valdes att inte göra några frågor obligatoriska med vetskapen om att ett visst internt bortfall skulle kunna ske. Därmed följer att de respondenter som valt att inte besvara eller medvetet hoppat över vissa frågor hanteras som internt bortfall.

Det uppstod ett tekniskt problem med enkäten då SEB's filter inte godkände Google Docs. Detta uppmärksammades då en av respondenterna från SEB skrev till oss och förklarade problemet. Vi försökte lösa detta genom att skicka enkäten som ett bifogat Word dokument vilket trots detta resulterade i enbart ett svar från SEB.

Vår svarsfrekvens trots olika anledningar av bortfall blev således 23,7 % och enligt Saunders et al. (2009) är en rimlig svarsfrekvens vid användandet av Internetbaserade frågeformulär 11 %. Således befinner sig vår svarsfrekvens över måtten som framställs av Saunders et al. (2009). Dock är det ett något snedvridet resultat då 55,6 % av svaren som inkommit är från Handelsbanken.

**Tabell 3.2 Antal och andel utskick och svar**

<b>Bankorganisationer</b>	<b>Totalt antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal som svarat</b>	<b>Procent</b>
Färs & Frosta Sparbank	9	5,7%	3	6,7%
Handelsbanken	60	37,7%	25	55,6%
Sparbanken 1826	20	12,6%	5	11,1%
Sparbanken Göinge	4	2,5%	1	2,2%
SEB	24	15,1%	1	2,2%
Swedbank	10	6,3%	3	6,7%
Sparbanken Öresund	32	20,1%	7	15,6%
<b>Totalt</b>	<b>159</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

### ***3.2.8 Operationalisering, kontrollvariabler, beroendevariabler och oberoende variabler***

Vid operationalisering handlar det om att definiera och förtydliga abstrakta begrepp som är omätbara för att i undersökningen göra studien mätbar och reducera felaktig tolkning. (Eliasson, 2010). I studiens enkätundersökning har de abstrakta begrepp som förekommer i den teoretiska referensramen omvandlats till konkreta frågeställningar för att möjliggöra beräkningar för vidare analys över resultaten som framkommit.

Som tidigare nämnts är uppsats syfte att genomföra en förklarande syn. Med detta innebär det att undersökningar ur en förklarande vinkel söker efter kausala samband mellan olika variabler där den oberoende variabeln påstås vara den som inverkar på den beroende, vilket även är så i vårt fall (Djurfeldt et al., 2010).

Enkäten inleds med att vi ber respondenterna besvara på ett fåtal frågor gällande vilken bankorganisation de tillhör, hur länge de har arbetat inom den nuvarande bankorganisationen samt de demografiska frågorna såsom kön och födelseår. Dessa bakgrundsfrågor är uppsatsens kontrollvariabler, vilka ingår i enkäten med anledning av att de kan möjliggöra analyser av hur den utforskande kapaciteten, den bearbetande kapaciteten samt Organizational Ambidexterity berörs av dessa variabler. Uppsatsens syfte är att förklara hur belöningsystem inverkar på Organizational Ambidexterity inom bankorganisationer, men det kan även vara av intresse att undersöka om kontrollvariablerna har någon inverkan.

Vidare följs två delar där vi främst ber respondenterna att svara på frågor gällande deras bankorganisations fallenhet att med lika god förmåga utforska och bearbeta kapaciteten inom organisationen. Här preciseras förmågan att vara utforskande och bearbetande i sin kapacitet genom att besvara frågor gällande graden av att vara innovativ och att framkalla effektivitet inom organisationen. Slutligen i den andra delen ställs frågor rörande i vilken utsträckning incitament tillämpas på arbetsplatsen, vilka består av finansiella samt icke-finansiella belöningar. I dessa två sistnämnda delar finner man omkring fem frågor till varje begrepp vilka är; den utforskande kapaciteten, den bearbetande kapaciteten, finansiella belöningar samt icke-finansiella belöningar för att bilda variabler och vidare undersöka eventuella kausala samband.

Organizational Ambidexterity är uppsatsens främsta beroende variabel. För att se om det teoretiska begreppet påträffas i dagens bankorganisationer genomförs en undersökning om det råder en balans mellan den utforskande och den bearbetande kapaciteten inom verksamheten. För att göra detta möjligt framställs frågor tillhörande vardera begreppet som vidare mäts på en sjugradig skala där 1 betyder "håller inte alls med" och 7 betyder "instämmer helt". Därav följer att begreppen utforskande och bearbetande är de andra två beroendevariabler som tillämpas, vilka styrs utifrån tillämpningen av belöningsystem. Nedan redovisas de element som mätts.

Den utforskande kapaciteten:

- Forska efter nya metoder för att effektivisera
- Framgång utifrån dess förmåga att utforska nya tekniker och metoder
- Generera produkter och/eller tjänster som är innovativa
- Söker efter kreativa sätt för att tillgodose kundernas behov
- Aktiva satsningar till nya marknadssegment
- Aktivt riktar sig mot nya kundgrupper

Den bearbetande kapaciteten:

- Förbättring utav kvaliteten och sänka kostnader för produkter och tjänster
- Kontinuerligt förbättra tillförlitligheten hos sina produkter och tjänster
- Automatisering av verksamheten
- Ständig översikt kring befintliga kunders tillfredsställelse
- Finjustering för att kvarhålla sina kunders tillfredsställelse
- Tränga sig djupare in i befintlig kundbas

När det gäller de oberoende variablerna avser dessa i vilken utsträckning olika finansiella och icke-finansiella incitament förekommer på respondenternas arbetsplats. Dessa oberoende variabler kommer att testas mot de beroende variablerna för att undersöka om det föreligger kausala samband. Vilka dessa incitament är skildras i uppsatsens teoretiska referensram och kommer att mätas på en sjugradig Likterskala där 1 betyder "inte alls" och 7 betyder "våldigt mycket". Nedan redovisas de incitament som mätts.

Finansiella incitament:

- Individuell bonus
- Teambaserad bonus
- Vinstandelar större än 3 %
- Förmånligt pensionssparande
- Bilförmåner

Icke-finansiella incitament:

- Längre semester
- Möjlighet att styra sin egen arbetstid (t.ex. genom flextid eller tjänstledighet)
- Kontinuerlig vidareutbildning
- Tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken
- Personlig mentor/nära chef som uppmärksammar de anställdas utveckling

För att undersöka om det föreligger ett samband för de hypoteser som utformats i teoridelen, har de två kategorierna för incitamenten ställts mot respektive beroende variablers element. För att förtydliga ges ett exempel.

*Hypotes 1: Betoning på tillämpning av finansiella belöningsystem kommer att medföra till en allt mer bearbetande organisatorisk orientering.*

För att kunna undersöka detta samband ställs den oberoende variabelns incitament; individuell bonus, teambaserad bonus, vinstandelar större än 3 %, förmånligt pensionssparande samt bilförmån i sin helhet mot den beroende variabelns alla element i sin helhet, det vill säga; förbättring utav kvaliteten och reduktion av kostnader för produkter och tjänster, kontinuerlig förbättring av tillförlitligheten hos sina produkter och tjänster, automatisering av verksamheten, ständig översikt kring befintliga kunders tillfredsställelse, finjustering för att kvarhålla sina kunders tillfredsställelse samt möjligheten att tränga sig djupare in i befintlig kundbas. Den oberoende variabeln i detta fall var finansiell belöning och beroendevariabeln var den bearbetande kapaciteten. Detta görs för samtliga hypoteser som utformats.

### **3.2.9 Reliabilitet och validitet**

Reliabiliteten i undersökningen definieras genom att studien är pålitlig och berör frågeställningen om resultaten från undersökningen skulle bli samstämmiga om studien skulle implementeras på nytt eller om det påträffas tillfälligheter som inverkat på resultatet (Bryman, 2001). Med andra ord för att uppnå reliabilitet bör det råda stabilitet, det vill säga att vid undersökning av begreppet en andra gång ska resultatet inte skilja i en större omfattning. En hög reliabilitet innebär att vi kan lita på svaret i en längre utsträckning och en vetenskaplig trovärdighet skapas. En låg reliabilitet kan uppkomma

om det inte går att kontrollera data i undersökningarna, där av är det av vikt att kategorisera svaren som härstammar från enkätens frågor (ibid.).

För att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt har vi tillämpat samstämmiga enkätfrågor till samtliga respondenter. För att få ett så tillförlitligt resultat som möjligt valdes att enbart skicka ut enkäterna till cheferna för de olika bankorganisationernas bankkontor i Skåne vilket har skickats direkt till vardera chefs arbetsmail.

Ett annat begrepp som likaså är av vikt att mäta är validitet. Detta begrepp berör frågan huruvida indikatorer som frambringats med avsikt att mäta ett begrepp verkligen mäter det som är åsyftat att mäta (Bryman, 2001). Uppsatsens främsta hypotes har utformats i syfte att mäta hur belöningssystem inverkar på Organizational Ambidexterity vilket kommer att besvaras utifrån enkätundersökningen. I vår teoridel precisera de begrepp som används för att uppnå validitet i undersökningen med stöd från tidigare studier vilket definierar den utforskande och den bearbetande kapacitet samt nämner olika former av finansiella och icke-finansiella belöningar. Likaså för att säkerställa att validitet skulle uppnås valdes att tillämpa tämligen vardagliga begrepp såsom bonus och karriärmöjligheter samt att förtydliga en del variabler med en förklarande text vilket kan exemplifieras genom "Möjlighet att styra sin egen arbetstid (exempelvis genom flextider)". Genom att göra såhär reduceras risken för att man inte mäter det som är åsyftat att mäta.

Nedan visualiseras Cronbach's Alpha test i tabell 3.3 med en redogörelse för undersökningen beroende variabler för att styrka ovanstående resonemang gällande reliabilitet och validitet.

**Tabell 3.3 Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Utforskande	0,809	6
Bearbetande	0,679	6
Ambidexterity	0,866	12



Vad vi kan se i ovanstående tabell är det totala Cronbach's Alpha-värdena för de tre variablerna utforskande, bearbetande och Organizational Ambidexterity. Ett alpha-värde som överstiger 0,7 tyder på en hög reliabilitet (Pallant, 2010). Det innebär att de respondenter som angett höga alternativ på en fråga har även valt att svara likartat på snarlika frågor. Vilket i sin tur innebär att de sex frågorna som i uppsatsen berörde den utforskande kapaciteten fick ett alpha-värde på 0,809 och vi kunde således slå ihop frågorna till en variabel som vi benämner den utforskande kapaciteten.

Tittar man sedan på variabeln bearbetande kapacitet åskådliggör den ett alpha-värde på 0,679 vilket är ett något lägre alpha-värde. Vi har tidigare nämnt att ett alpha-värde över 0,7 tyder på en hög reliabilitet vilket så inte är fallet för den bearbetande kapaciteten som endast har ett värde på 0,679. Dock anses det ligga relativt högt och av den anledningen slås de sex frågorna som berör den bearbetande kapaciteten ihop till en variabel som vi benämner den bearbetande kapaciteten.

Slutligen det totala Cronbach's Alpha för variabeln Organizational Ambidexterity är alpha-värdet 0,866 vilket är högt och innebär att de frågor som berör såväl den utforskande kapaciteten som den bearbetande kapaciteten kan slås samman och som därav benämns som variabeln Organizational Ambidexterity. Detta innebär som vi tidigare konstaterat att studien är pålitlig och mäter vad som är avsett att mäta.

## 4 Empirisk analys

---

*I följande kapitel kommer den empiriska analysen och resultatet att presenteras utifrån enkätundersökningens respons. Inledningsvis redogörs den beskrivande statistiken vilket senare övergår till resultat och analys för de hypoteser som byggts upp.*

---

### 4.1 Beskrivande statistik

För att förtydliga resultaten från analysen presenteras inledningsvis den beskrivande statistiken vilket härstammar från enkätundersökningen. Vidare följer resultat och analys med stöd av tabeller avskild. Eftersom stickprovet av populationen är relativt lågt av olika anledningar samt att man inte genom svarsfrekvensen kan anta att resultatet är normalfördelat är det essentiellt att undersöka om de empiriska data är normalfördelade (Wahlgren, 2008). Utifrån denna vetenskap kan ett urval av tester genomföras för relevans i undersökningens syfte. Således fullföljdes ett *Kolmogorov Smirnov Test* vilket påvisade att de empiriska data var normalfördelat. Beträffande variansanalys blir således regressionsanalys, multipel linjär regression, väsentligt gällande vår studie (ibid.).

Genom användning av SPSS, det statistiska programmet, kan analys genomföras gällande det empiriska materialet. De utvalda testerna i analysen har utförts med ett intervall där konfidensgraden är satt till 90 procent, vilket medför att hypoteser inte förkastas om svaga samband kan påvisas (Djurfeldt et al., 2010). Emellertid vid användning av en konfidensgrad på 90 procent ökar risken för fel i bedömningen med ett snävare intervall. Därför bör hypotesen antas med försiktighet. Eftersom en konfidensgrad på 90 procent har utsetts samt att p-värdet som mest uppskattas till tio procent, medför detta till att en hypotes inte förkastas förrän  $p > 0,100$  (ibid.). Med stöd av *Pearson Correlation Test* har en korrelationsmatris framställts för samtliga hypoteser, vilket presenteras inledningsvis för varje gällande hypotes.

I tabell 4.1 visualiseras totalt antal svar från de bankorganisationer som deltog i undersökningen.

**Tabell 4.1 Svarsfrekvens fördelat på bankorganisationer**

Bankorganisationer	Svarsfrekvens	Procent
Färs & Frosta Sparbank	3	7%
Handelsbanken	25	56%
Spabanken 1826	5	11%
Sparbanken Göinge	1	2%
SEB	1	2%
Swedbank	3	7%
Sparbanken Öresund	7	16%
<b>Totalt</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

I tabell 4.2 visualiseras andelen män och kvinnor som deltog i undersökningen. Av de som besvarade enkäten var 28,9 procent kvinnor på chefsposition och 68,9 procent var män. Emellertid valde en av respondenterna att förbise frågan gällande vilket kön respondenten tillhörde.

**Tabell 4.2 Andel män och kvinnor**

Kön	Procent	Antal
Kvinnor	28,9	13
Män	68,9	31
Ej anget	2,2	1
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>45</b>

Vidare följs av tabell 4.3 en fördelning av åldern på respondenterna. Av de respondenter som deltog i undersökningen var den yngsta deltagaren 35 år och den äldsta 64. Medelåldern hamnade således på 48,11 år med en standardavvikelse med 7,63.

**Tabell 4.3 Ålder på respondenterna**

Ålder	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	45	35	64	48,11	7,634

Nedan i tabell 4.4 åskådliggörs hur längre respondenterna har arbetat i banksektorn. Lägst antal arbetade år var 4 samt det längsta var 47 år. Genomsnittet var 23,76 år i banksektorn med en standardavvikelse med 9,91.

**Tabell 4.4 Tid arbetad i banksektorn**

Tjänsteår	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	45	4	47	23,76	9,909

## 4.2 Hypotesprövning

I den fortlöpande analysen kommer det empiriska datamaterialet som samlats in genom enkäterna att användas för att testa de hypoteser som formulerats. Utifrån analysen kommer det att framgå om hypoteserna ska förkastas eller inte. Då det inte är av relevans för vår forskning att enbart undersöka om ett samband finns mellan två variabler, vilket analyseras i den bivariata analysen, kommer den multivariata analysen att genomföras. Denna analys undersöker orsakssambandet där ett flertal variabler parallellt inverkar på utfallet. Resonemanget stöds av Djurfeldt et al. (2010, s.269) uttalande om att ”i de flesta fall har vi att göra med komplexa orsakssamband där flera faktorer eller variabler samtidigt påverkar utfallet”. Slutligen fordras att de statistiska resultaten tolkas i dess sammanhang.

### 4.2.1 Finansiella incitament i relation till bearbetande av organisationens kapacitet

För att kunna undersöka om en relation mellan finansiella belöningar och organisationens förmåga att bearbeta dess befintliga kapaciteter påträffas har ett *Multivariativt Test* genomförts. Här har de oberoende variablerna; individuell bonus, teambaserad bonus, vinstandelar större än tre procent, förmånligt pensionssparande och bilförmåner ställts mot den beroende variabeln bearbetande av organisationens kapacitet. De kontrollvariabler som har använts i undersökningen är kön, tid i banksektorn och ålder på respondenterna för att urskilja om det kan påverka resultaten (Wahlgren, 2008). Först presenteras en korrelationsmatris över det statistiska sambandet mellan variablerna för möjlighet att observera om en hög multikollinearitet dominerar mellan variablerna.

Tabell 4.5 Korrelationsmatris, *finansiell belöning och den bearbetande kapaciteten*

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Bearbetande kapacitet	1,000								
2. Individuell bonus	-0,212	1,000							
3. Teambaserad bonus	-0,296†	,395**	1,000						
4. Vinstandelar större än 3 %	-0,049	-0,041	-0,058	1,000					
5. Förmånligt penisonssparande	0,027	-0,048	-0,104	0,108	1,000				
6. Bilförmån	0,067	0,102	-0,009	0,092	0,204	1,000			
7. Kön	0,116	,300*	0,275†	-0,044	-0,076	0,138	1,000		
8. Tid i banksektorn	0,050	-0,074	0,110	0,077	-0,189	0,041	0,033	1,000	
9. Ålder	0,157	-0,136	0,078	0,068	-0,215	-0,019	0,064	,855**	1,000

† Korrelationen är svagt signifikant på 0,10-nivå

\* Korrelationen är signifikant på 0,05-nivå

\*\* Korrelationen är signifikant på 0,01-nivå

\*\*\* Korrelationen är signifikant på 0,001-nivå

Vad som kan utläsas ur ovanstående korrelationsmatris (*tabell 4.5*) är att de oberoende variabler som innehar ett minustecken framför dess siffra symboliserar en negativ korrelation, medan de med ett positivt nummervärde åskådliggör en positiv korrelation. Föreligger en positiv korrelation medför det att höga värden för en oberoende variabeln sammanhänger med ett högt värde för en annan oberoende variabel, vilket på motsvarande sätt resulterar i att ett lågt värde för en oberoende variabel är förenad med ett lågt värde för en annan oberoende variabeln. Emellertid om det föreligger en negativ korrelation innebär det att ett högt värde för en oberoende variabel är förenad med ett lågt värde för en annan oberoende variabel vilket likaså åskådliggörs på ett konverterat sätt.

Med stöd av ovanstående förklaring kan således studiens korrelationsmatris visualisera om en positiv eller negativ korrelation mellan de olika oberoende variablerna föreligger. För att tydliggöra analysen klagörs ett fall ur matrisen där två oberoende variabler korrelerar med varandra. Genom att överblicka kolumn två och rad tre åskådliggörs en positiv korrelation (0,395) mellan de oberoende variablerna individuell bonus och teambaserad bonus. Emellertid befinner sig korrelationen under gränsvärdet som är satt till 0,8 vilket resulterar i att mellan dessa två variabler råder det ingen multikollinearitet. Utifrån korrelationsmatrisen i sin helhet finner man inte någon multikollinearitet mellan några av de oberoende variablerna. Samtliga befinner sig under den givna gränsen. Emellertid råder det en hög korrelation mellan kontrollvariablerna, tid i banksektorn och ålder vilket tas till hänsyn i den multipla linjära regressionen som följer i kapitlet. I kommande tabell åskådliggörs *hypotes 1* i sin helhet med bortredigering utav ett av de högt korrelerade värdena, det vill säga kontrollvariabeln tid i banksektorn.

Hypotes 1: Betoningen på tillämpning av finansiella belöningsystem kommer att medföra till en allt mer bearbetande organisatorisk orientering.

**Tabell 4.6 Multipel linjär regression, hypotes 1**

Beroende variabel:

Bearbetande kapacitet

Oberoende Variabler	Oskattade värden			Multikollinearitet test	
	Koefficient	Medelfel	Signifikans	Toleransvärde	VIF-värde
Konstant	36,299	4,422	0,000	-	-
Individuell bonus	-1,145	1,359	0,405	0,735	1,361
Teambaserad Bonus	-1,017	0,599	0,099	0,792	1,263
Vinstandelar större än 3 %	-0,101	0,256	0,696	0,970	1,031
Förmånligt pensionssparande	0,052	0,262	0,845	0,890	1,123
Bilförmåner	0,211	0,563	0,710	0,927	1,079
Kön	1,735	1,382	0,218	0,841	1,189
Ålder	0,046	0,081	0,571	0,882	1,134
Förklaringsgrad	16,0%				
Förklaringsgrad justerad	-1,2%				
F-värde:	0,929				
<b>Signifikans:</b>	<b>0,497</b>				

Vid prövning på hypotesen genom den multipla linjära regressionen (se *tabell 4.6 ovan*) fastställs en signifikansnivå på 0,497 med en förklaringsgrad på 0,16. Det medför att hypotesen inte är signifikant då  $0,456 > p$ -värdet 0,10. Förklaringsgraden på 16,0 % tyder på att variationen i den beroende variabeln, bearbetandet av organisationens kapacitet, beror på storleken beträffande tillämpningen utav finansiella belöningar.

Vad som emellertid kan utläsas förutom signifikansnivån och förklaringsgraden enligt ovan är att genom tolerans- och VIF-värdena förekommer det ingen multikollinearitet då hänsyn har tagits till kontrollvariablerna från korrelationsmatrisen. Det tillkännages med att variablerna inte är särskilt högt korrelerade med varandra och således behöver inte bortredigering utföras för att reducera de brister som kan uppstå vid analys med högt korrelerade variabler. Tolkningen till detta stöds av att det vanligen dras en gräns vid VIF-värde på fyra och motsvarande för toleransvärde blir således 0,25. VIF-värdet strävar efter att vara så lågt som möjligt (minimum 1) och toleransvärdet efter att vara så högt som möjligt (maximum 1) (Djurfeldt et al., 2010).

Överblickar man koefficienterna för de olika variablerna kan, precis som ur korrelationsmatrisen, ett positiv eller negativ samband utläsas gentemot den beroende variabeln. Man kan utläsa att det råder ett negativt samband mellan de oberoende variablerna; individuell bonus, teambaserad bonus samt vinstandelar större än tre procent. Vidare åskådliggörs positiva samband mellan de oberoende variablerna förmånligt pensionssparande och bilförmåner samt för våra kontrollvariabler. Emellertid stödjer det inte hypotesen då variablerna i sig är insignifikanta. Koefficienten indikerar på positiva respektive negativa samband men åskådliggör ingen signifikans och därav kan inget samband påvisas eller en generalisering göras.

Vad som kan yttras är att *hypotes 1* förkastas till följd av att ingen signifikant relation kan påvisas då varken hypotesen i sin helhet eller variablerna var för sig är signifikanta. Det är enbart teambaserad bonus (0,099) som kan indikera på ett visst samband föreligger. Förklaringen till detta kan vara ett flertal vilket kommer att diskuteras i kapitel 5. Det innebär med stöd från ovanstående tabell att inget samband kan påvisas att tillämpningen utav finansiella belöningar bidrar till en mer bearbetande kapacitet inom organisationen.

#### ***4.2.2 Icke-finansiella incitament i relation till utforskande av organisationens kapacitet***

Huruvida relationen mellan icke-finansiella belöningar och organisationens förmåga att utforska dess befintliga kapacitet påträffas testas likaså genom ett *Multivariativt Test*. Här har de oberoende variablerna; längre semester, möjlighet att styra sin egen arbetstid, kontinuerlig vidareutbildning, tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken och personlig mentor/chef som uppmärksammar de anställdas utveckling ställts mot den beroende variabeln utforskande av organisationens kapacitet. Även i nedanstående tabell förekommer de kontrollvariabler som använts i undersökningen; kön, tid i banksektorn och ålder på respondenterna. Inledningsvis presenteras en korrelationsmatris över det statistiska sambandet mellan variablerna för möjlighet att observera om en multikollinearitet dominerar mellan variablerna.



Tabell 4.7 Korrelationsmatris, *Ickefinansiell belöning och den utforskande kapaciteten*

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Utforskande kapacitet	1,000								
2. Längre semester	-0,62	1,000							
3. Möjlighet att styra sin egen arbetstid	0,271†	0,109	1,000						
4. Kontinuerlig vidareutbildning	,417**	0,34	,463**	1,000					
5. Tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken	,441**	0,067	,439**	,522**	1,000				
6. Personlig mentor/nära chef som uppmärksammar de anställdas utveckling	0,211	0,012	,393**	,370*	,400**	1,000			
7. Kön	0,200	0,146	0,021	0,179	0,076	0,225	1,000		
8. Tid i banksektorn	0,163	0,017	-0,021	-0,038	-0,119	-0,167	0,033	1,000	
9. Ålder	0,238	-0,089	-0,003	-0,052	-0,143	-0,175	0,064	,885**	1,000

† Korrelationen är svagt signifikant på 0,10-nivå

\* Korrelationen är signifikant på 0,05-nivå

\*\* Korrelationen är signifikant på 0,01-nivå

\*\*\* Korrelationen är signifikant på 0,001-nivå

Ur ovanstående korrelationsmatris (tabell 4.7) kan utläsas att även i hypotes 2 förekommer ingen multikollinearitet mellan några av de oberoende variablerna för icke-finansiell belöning. Samtliga variabler befinner sig under den givna gränsen, vilket resulterar i att ingen bortredigering av dessa behöver förekomma i tillhörande kapitel. Däremot förekommer även i detta fall en multikollinearitet mellan kontrollvariablerna, vilket är skäligt med stöd från tidigare yttrande. Det medför att i följande tabell har likaså en bortredigering skett utav ett av de högt korrelerade värdena, det vill säga kontrollvariabeln tid i banksektorn.

Vad som emellertid kan utläsas ur tabell 4.7 är att variablerna i högre utsträckning än i föregående fall korrelerar med varandra. Den variabel som korrelerar högst jämfört med övriga är tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken mot kontinuerlig vidareutbildning med en positiv korrelation på 0,522. Dock behöver inget beaktande göras.

Hypotes 2: Betoningen på tillämpning av icke-finansiella belöningsystem kommer att medföra till en allt mer utforskande organisatorisk orientering.

**Tabell 4.8 Multipel linjär regression, hypotes 2**

Beroende variabel:

Utforskande kapacitet

Oberoende Variabler	Oskattade värden			Multikollinearitet test	
	Koefficient	Medelfel	Signifikans	Toleransvärde	VIF-värde
Konstant	15,044	7,490	0,053	-	-
Längre semester	-0,513	0,600	0,399	0,949	1,053
Möjlighet att styra sin egen arbetstid	0,864	0,609	0,165	0,577	1,732
Kontinuerlig vidareutbildning	0,333	1,014	0,744	0,545	1,834
Tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken	1,388	0,665	0,044	0,609	1,643
Personlig mentor/nära chef som uppmärksammar de anställdas utveckling	-0,182	0,632	0,775	0,712	1,404
Kön	1,739	1,631	0,294	0,890	1,124
Ålder	0,083	0,098	0,405	0,878	1,139
Förklaringsgrad	36,7%				
Förklaringsgrad justerad	23,3%				
F-värde:	2,733				
<b>Signifikans:</b>	<b>0,024</b>				

Vad som i tabell 4.8 kan utläsas är en signifikansnivå på 0,024 därtill en förklaringsgrad på 36,7 %, med en justerad förklaringsgrad på 23,3 %. Det medför att hypotesen delvis kan påvisa att ett samband mellan icke-finansiella belöningar och organisationens förmåga att utforska nya kapaciteter finns då den i sin helhet är signifikant. Förklaringsgraden (0,367) klargör att variationen i den beroende variabeln, utforskande av organisationens kapacitet, beror på storleken beträffande tillämpningen utav icke-finansiella belöningar.

Överblickar man vardera oberoende variabel kan det utläsas att det är enbart icke-finansiell belöning i form av tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken som är signifikant (0,044). Det innebär att det kan ge en indikation gällande att organisationerna finner förmågan att utforska nya kapaciteter med tillämpning av incitamentet tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken. Förutom att påvisa en signifikansnivå konstateras likaså ett positivt samband ur koefficienten. Det innebär att en ökning av denna genererar en ökning av den utforskande kapaciteten i organisationen, vilket ytterligare stödjer resonemanget tidigare.

Vidare genom att beskåda de övriga koefficienterna kan ett positivt eller om ett negativt samband förekommer utläsas. I fem av sju fall kan ett positivt samband påvisas; möjlighet att styra sin egen arbetstid, kontinuerlig vidareutbildning, tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken, kön samt ålder. För övriga råder det ett negativt samband vilket innebär att ett högt värde för en oberoende variabel är förenad med ett lågt värde för en annan oberoende variabel. De negativa sambanden tyder på att en ökning av dessa icke-finansiella belöningar resulterar i en lägre grad av utforskande kapacitet i organisationen. Med stöd från tolerans- och VIF-värdena som åskådliggör att alla element uppnår respektive strävan torde det inte förekomma multikollinearitet i tabell 4.8.

#### ***4.2.3 Kombination av finansiella och icke-finansiella incitament i relation till Organizational Ambidexterity***

Vidare prövas det centrala sambandet i uppsatsen vilket är kombinationen av finansiella och icke-finansiella belöningar i relation till organisationens förmåga att utforska dess kapaciteter och samtidigt bearbeta de befintliga med lika god förmåga. I detta fall ställs alla oberoende variabler från finansiella samt icke-finansiella belöningar mot den beroende variabeln Organizational Ambidexterity. För att detta ska bli möjligt har Organizational Ambidexterity's komponenter utforskande och bearbetande av organisationens kapaciteter förenats och utgör den beroende variabeln. På så sätt gestaltas en relation där ett orsakssamband visualiseras. Inledningsvis presenteras en korrelationsmatris över det statistiska sambandet mellan variablerna för möjlighet att observera om en multikollinearitet dominerar mellan variablerna. Även i detta fall medtages kontrollvariablerna kön, tid i banksektorn och ålder på respondenterna med vetskapen att det kommer att råda multikollinearitet mellan två av kontrollvariablerna.

Tabell 4.9 Korrelationsmatris, *Organizational Ambidexterity*

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Ambidexterity	1,000													
2. Individuell bonus	-0,117	1,000												
3. Teambaserad bonus	-0,224	,395**	1,000											
4. Vinstandelar större än 3 %	0,030	-0,041	-0,058	1,000										
5. Förmånligt penisonssparande	-0,035	-0,048	-0,104	0,108	1,000									
6. Bilförmån	-0,013	0,102	-0,009	0,092	0,204	1,000								
7. Längre semester	-0,080	,456**	0,128	0,116	0,168	,864**	1,000							
8. Möjlighet att styra sin egen arbetstid	0,274†	0,048	-0,237	0,147	0,045	0,128	0,109	1,000						
9. Kontinuerlig vidareutbildning	,451**	0,058	-0,063	-0,023	0,025	0,403	0,034	,463**	1,000					
10. Tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken	,469**	0,010	-0,057	-0,166	0,062	0,060	0,067	,439**	,552**	1,000				
11. Personlig mentor/nära chef som uppmärksammar de anställdas utveckling	0,287	0,073	0,035	-0,02	0,049	0,100	0,012	,393**	,370*	,400**	1,000			
12. Kön	0,158	,300*	0,275†	-0,044	-0,076	0,083	0,146	0,021	0,179	0,076	0,225	1,000		
13. Tid i banksektorn	0,124	-0,074	0,110	0,077	-0,189	0,041	0,017	-0,021	-0,038	-0,119	-0,167	0,033	1,000	
14. Ålder	0,238	-0,136	0,078	0,068	-0,215	-0,019	-0,089	-0,003	-0,052	-0,143	-0,175	0,064	,885**	1,000

† Korrelationen är svagt signifikant på 0,10-nivå

\* Korrelationen är signifikant på 0,05-nivå

\*\* Korrelationen är signifikant på 0,01-nivå

\*\*\* Korrelationen är signifikant på 0,001-nivå

Förutom att beskåda den rådande multikollinearitet mellan kontrollvariablerna kan ytterligare en påträffas. Ur ovanstående korrelationsmatris kan det utläsas att i förekommande fall råder det multikollinearitet mellan två oberoende variabler. För att *hypotes 3* ska åskådliggöra ett sanningsenligt resultat fordras att bortredigera vart och ett av de oberoende variablerna som korrelerar med varandra i omgångar i den multipla linjära regressionen. Överblickar man tabell 4.9 framgår det att det är variabeln längre semester som skapar multikollinearitet med bilförmån då korrelationen (0,864) överstiger gränsvärdet på 0,8.

För att säkerställa det statistiska sambandet kommer följande tabell i kapitlet främst att presentera en multipel linjär regression för *hypotes 3* där den oberoende variabeln längre semester samt kontrollvariabeln tid i banksektorn är bortredigerad. Vidare följer en tabell som åskådliggör sambandet med bortredigering av den oberoende variabeln bilförmån och tid i banksektorn.

Hypotes 3: Balansen genom tillämpning av finansiella samt icke-finansiella incitament kommer att åstadkomma Organizational Ambidexterity.

**Tabell 4.10 Multipel linjär regression, hypotes 3**

Beroende variabel:

Ambidexterity

Oberoende Variabler	Oskattade värden			Multikollinearitet test	
	Koefficient	Medelfel	Signifikans	Toleransvärde	VIF-värde
Konstant	158,195	434,237	0,718	-	-
Individuell bonus	-46,999	90,045	0,606	0,679	1,473
Teambaserad bonus	-50,408	42,450	0,245	0,643	1,555
Vinstandelar större än 3 %	12,611	17,588	0,479	0,872	1,147
Förmånligt pensionssoarande	-4,787	17,032	0,781	0,870	1,149
Bilförmåner	-19,834	36,165	0,588	0,919	1,088
Möjlighet att styra sin egen arbetstid	16,911	36,682	0,648	0,441	2,265
Kontinuerlig vidareutbildning	35,579	54,156	0,517	0,530	1,887
Tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken	77,966	36,008	0,039	0,576	1,736
Personlig mentor/nära chef som uppmärksammar de anställdas utveckling	21,045	33,818	0,539	0,690	1,449
Kön	93,959	96,279	0,337	0,760	1,316
Ålder	5,418	5,622	0,334	0,747	1,339
Förklaringsgrad	45,6%				
Förklaringsgrad justerad	24,2%				
F-värde:	2,133				
<b>Signifikans:</b>	<b>0,052</b>				

Det centrala sambandet för studiens ändamål befinner sig inom den uppsatta gränsen för signifikansnivå då den uppgår till  $0,052 < 0,10$  vilket åskådliggörs i tabell 4.10. Således kan det påvisas att det föreligger ett samband för *hypotes 3* i sin helhet. Förklaringsgraden (0,456) indikerar på att variationen i den beroende variabeln, Organizational Ambidexterity, beror på storleken beträffande tillämpningen utav såväl finansiella som icke-finansiella belöningar.

Enligt vad korrelationsmatrisen påvisade (*se tabell 4.9*) stödjer likaså VIF-värdena resonemanget om att en hög korrelation föreligger för en variabel. Överblickar man spalten för VIF-värdena kan det utläsas att en variabel överstiger värdet 1. Emellertid är det inget vi behöver ta hänsyn till då vi genom korrelationsmatrisen tidigare belyste att de befann sig

under den givna gränsen. VIF-värdena kan således befinna sig kring värdena ett och fyra (Djurfeldt et al., 2010).

I sju av elva fall kan ett positivt samband påvisas medan resterande tyder på ett negativt samband. Som tidigare har förklarats innebär ett positivt samband att en ökning av dessa variabler medför en ökning i den beroende variabeln. Ett negativt samband tyder på att en ökning av de oberoende variablerna medför en reducering av den beroende variabeln.

Vad som nu kan klargöras är att *hypotes 3* i sin helhet kan påvisa att ett samband föreligger. Emellertid kan enbart var och en av de signifikanta oberoende variablerna ge en indikation på om en relation med den beroende variabeln kan påvisas.

**Tabell 4.11 Multipel linjär regression, hypotes 3**

Beroende variabel:

Ambidexterity

Oberoende Variabler	Oskattade värden			Multikollinearitet test	
	Koefficient	Medelfel	Signifikans	Toleransvärde	VIF-värde
Konstant	150,863	433,332	0,730	-	-
Individuell bonus	-27,258	98,,208	0,783	0,570	1,754
Teambaserad bonus	-50,871	42,440	0,241	0,643	1,556
Vinstandelar större än 3 %	13,624	17,727	0,449	0,857	1,167
Förmånligt pensionssoarande	-5,054	16,902	0,767	0,882	1,133
Längre semester	-20,967	35,952	0,564	0,737	1,356
Möjlighet att styra sin egen arbetstid	16,128	36,570	0,663	0,444	2,225
Kontinuerlig vidareutbildning	36,223	54,041	0,508	0,532	1,881
Tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken	78,502	36,047	0,038	0,574	1,743
Personlig mentor/nära chef som uppmärksammar de anställdas utveckling	19,861	33,892	0,563	0,686	1,458
Kön	91,860	95,795	0,346	0,767	1,304
Ålder	5,283	5,618	0,355	0,747	1,339
Förklaringsgrad	45,7%				
Förklaringsgrad justerad	24,3%				
F-värde:	2,140				
<b>Signifikans:</b>	<b>0,051</b>				



Ur ovanstående tabell 4.11 då den oberoende variabeln bilförmån är bortredigerad och variabeln längre semester är åter tillförd åskådliggörs en signifikansnivå för hypotesen i sin helhet på 0,051. Vad som kan belysas är att ingen betydlig skillnad har uppkommit mellan tabell 4.10 och 4.11. Handlingen har medfört till att p-värdet har eliminerats från 0,052 till 0,051. Således kan båda tabellerna påvisa en signifikansnivå för hypotesen i sin helhet.

Vad som dessutom kan åskådliggöras är att det fortfarande är den icke-finansiella belöningen tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken som är signifikant och kan indikera på ett samband med den beroende variabeln Organizational Ambidexterity föreligger. Den enda effekt som uppkommer mellan tabellerna 4.10 och 4.11 är reduceringen i siffrorna. Tolkningen för variabelernas positiva respektive negativa samband är densamma. Således åskådliggörs det ingen betydande verkan av de två tabellerna.

Varför inte någon av våra hypoteser har visualiserat bortredigering av kontrollvariabeln ålder med kvarhållande av tid i banksektorn beror på att det inte uppkommit någon betydlig skillnad i signifikansnivå eller i de övriga värdena för hypoteserna i sin helhet. Ur studiens syfte har bortredigeringen av vilkendera variabel ingen större betydelse då ändamålet är att undersöka orsakssambandet mellan de oberoende och de beroende variabelerna som finns. Hade en betydande roll förekommit hade vi naturligtvis tagit hänsyn till detta och visualiserat det för läsaren. Det essentiella enligt vår aspekt är att vara konsekvent i visualiseringen av tabellerna.

## 5 Diskussion

---

*I följande kapitel förs en diskussion gällande de resultat som frambringats genom analysundersökningen. Här kommer en teoretisk anslutning att föras där en jämförelse mellan den teori som presenterats i kapitel två förenas med den analys som alstrats i kapitel fyra. Vidare följer vad som kan ha orsakat att en hypotes förkastades eller delvis förkastades.*

---

### 5.1 Finansiella incitament i relation till bearbetande av kapacitet i organisationer

När det gäller hur finansiella belöningar påverkar organisationens förmåga att bearbeta den kapacitet som finns har inga tydliga samband uppkommit. Bankorganisationerna är väldigt försiktiga när det kommer till finansiell belöningen. Våra spekulationer utifrån den pilotstudie som genomfördes talar för att det beror på den debatt som cirkulerat kring olika former av bonussystem. Det finns för mycket risker med att använda sig utav dessa. Trovärdigheten för bankerna riskerar att försvinna. Framförallt för de mindre lokala bankerna där de är väldigt beroende av den kundbas som byggts upp. De har inte råd med att förlora kundernas förtroende för banken.

Teorin argumenterar för att finansiella belöningar leder till en mer bearbetande kapacitet i organisationer. I Baker et al. (1988) yttras gällande tillämpning av finansiella belöningsystem att de är nästintill för effektiva då det bidrar till att de anställda endast utför det arbete de blivit tilldelade med noggrannhet, vilket i sin tur leder till en bearbetande kapacitet inom organisationen. Emellertid har analysen inte kunnat styrka dessa resonemang då hypotesen förkastats och på så sätt kan inte tillämpning av finansiella belöningar påvisa inverkan på den bearbetande kapaciteten i en organisation. Vad detta kan bero på kan bara styrkas genom vår förmodan. Det har även påståtts att finansiell belöning används för att främst fånga, kvarhålla samt motivera värdefull personal. Känslan av att den utförda prestationen varken uppskattas eller erbjuder en tillräcklig ersättning kommer successivt att medföra att de anställda lämnar organisationen (Peterson och Luthans, 2006; Strajkovic och Luthans, 2001). Emellertid kan det senaste resonemanget inte styrkas då vi inte har tagit hänsyn till personalomsättningen under studiens gång.

En av flera orsaker till att *hypotes 1* förkastades är en följd av att banker idag inte sägs använda finansiella incitament. Möjligen tillämpas en form som kan uppfattas som finansiell

belöning men anses inte så av bankerna själva. Bland annat kan de konferenser som är förlagda på annan ort (exempelvis utomlands) uppfattas som en finansiell belöning, vilket så inte är fallet. Varför bankerna inte anser detta vara en finansiell belöning beror på att det ingår i tjänsten men kan utifrån de anställdas perspektiv uppfattas som en belöning för den utförda prestationen. Enligt vår teori och den pilotstudie som genomförts förekommer denna typ av handling för att dels kunna reducerade de skattepliktiga krav som finns. En annan orsak till varför *hypotes 1* förkastades kan utifrån teorins antagande bero på att vid tillämpning av finansiell belöning fokuserar de anställda enbart på det begränsade arbetet (Baker et al., 1988). Såväl de större som de mindre lokala bankorganisationerna är i ständigt behov av att tillgodose utbud av produkter och tjänster samt utveckla dess kapacitet för att kvarhålla samt attrahera nya kunder. Likaså krävs det för att konkurrera sinsemellan. Således förmodar vi att en tillämpning av finansiell belöning skulle reducera denna projektering. Även om anställda anses ha strikta handlingar att följa finns en förmodan om att ett visst godkännande föreligger för att avvika från det begränsade arbetet och på så sätt uppfylla organisationens strävan.

Vad som också kan vara en orsak till att vår teori förkastades kan styrkas genom att banker inte tycks använda finansiell belöning som en strategi för att uppnå den bearbetande kapaciteten i organisationen. Istället förekommer andra metoder. Att det är enbart teambaserad bonus som indikerar på ett positivt samband med den utforskande kapaciteten förmodar vi bero på att bankerna värnar om att tillgodose sina anställda. Alla ska anses erhålla lika ersättning för den prestation som utförts oavsett position inom banken. Ytterligare förmodas att de anställda redan från början har en hög ingångslön och på så sätt krävs inte tillämpning utav ett horizontal equity system, vilket innebär att de anställda har samma lönenivå för lika arbete. Detta system anses vara mer effektivt då man inte behandlar de anställda ogynnsamt och reducerar deras moral (Baker et al., 1988). Indikationer från analysen tyder på att majoriteten av de former som presenterats för finansiell belöning inte används.

Användningen av finansiella incitament kan orsaka en mängd negativa påföljder som är kostsamma att reducera (Baker et al., 1988). Detta kan vara en av anledningarna till att hypotesen förkastades, det vill säga att bankerna koncentrerar sig på tillämpningen av ett horizontal equity system istället för finansiella belöningar.

## **5.2 Icke-finansiella incitament i relation till utforskande av kapaciteter i organisationer**

Vad som framkom genom den multipla linjära regressionen i tabell 4.5 var att hypotesen i sin helhet kunde påvisa att ett orsakssamband förelåg. Emellertid kunde inte för vart och ett av de oberoende variablerna påvisa att en relation påträffades med undantag av variabeln användandet av en tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken. Vad som kan ha orsakat att hypotesen således delvis förkastades kan främst bero på de skrivna handlingar som strikt måste följas. Handlingarna innehåller bland annat bestämmelser rörande förlagt semester, arbetstider, etcetera. Vad man vill ha sagt med detta är att de anställda inte själva kan förhandla om somliga incitament vid tillämpning av icke-finansiell belöning. En annan orsak kan vara att banker enbart erbjuder vidareutbildning som är anpassad för den anställdes behov. Tillgång till vilken utbildning som helst ges inte och därav kan utfallet från analysen visa ett snedvridet resultat. Anses de anställda inte vara i behov av en vidareutbildning i dagsläget kan bankorganisationen inte erbjuda någon vidareutbildning, vilket förmodas stå i deras policy.

Vad som yttrades av ekonomerna ur Camerer och Hogarth (1999) studie var att anställda är i behov av en motivationsfaktor för att uppnå prestation, vilket emellertid inte styrktes av psykologerna som ansåg att det redan föreligger en betryggande hög motivationsfaktor hos var och en individ. Tittar man på det resultat vi fått fram kan det förmodas att de anställda till viss mån redan har en inre motivation och därav fordras det inte i större utsträckning en tillämpning av icke-finansiell belöning.

Enligt det resultat vi fått fram förmodar vi att motivationen härleds från andra områden än användandet av belöningssystem. Främst kan det visualiseras genom kundnöjdhet. Här finner de anställda viljekraft för att ur organisationen som helhet kunna utforska dess kapacitet. Vad vi även förmodar då en tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken påvisade ett positivt samband samt en signifikant betydelse är att de enskilda individerna har en inre drivkraft för att uppnå en högre position och utveckla den egna kompetensen. Den enskilda viljan tros vara starkare än motivationsfaktorer.

Vad som ytterligare kan förklara varför hypotesen delvis förkastades stöds av Strajkovic och Luthans (2001) uttalande om att tillämpning av icke-finansiella incitament är bland annat

tidskrävande. En ökning utav exempelvis bekräftelse från mentor/chef reducerar organisationens förmåga att utforska dess kapacitet. Följaktligen kan detta vara en orsak till de negativa samband som påvisats för majoriteten av variablerna, det vill säga att det anses vara tidskrävande, fordrar specifika egenskaper hos chefen, organisationers innehavande av strikta handlingar att följa och som inte går att överlägga etcetera. Förutom dessa orsaker vi förmodar kan det säkerligen föreligga ett flertal till. För att få vetskap om vilka dessa faktorer är bör en eventuellt vidare forskning förekomma.

### **5.3 Organizational Ambidexterity**

Huruvida belöningsystem påverkade bankorganisationernas sätt att utforska och bearbeta dess kapaciteter och på så sätt skapa balans, Organizational Ambidexterity, har medför att hypoteserna till viss del har förkastats. Att hypoteserna avvisades eller delvis avvisades kan bero på en mängd orsaker. Främst beror resultatet på att populationen var för liten. Vi var emellertid medvetna vid studiens ingående att det var riskabelt att enbart hålla sig till Skånes gränser för att vidare kunna generalisera de svar som frambringats av resultaten och analysen. Men med utgångspunkt för tidsramen valdes, istället för att röra sig längs Sveriges kuster, alternativet att med stöd från Skånes mindre lokala bankorganisationer undersöka de fyra största. På så vis kunde ytterligare empirisk data samlas in och en bredare grund för frågeställningens påstående styrkas. Men ändå blev urvalsramen för liten beroende på de effekter som presenterats i bortfallsanalysen.

Vad som ytterligare orsakade att hypotesen förkastades enligt vår förmodan härstammar från de lagar och regler bankorganisationer idag ställs under. Idag råder det krav på offentliga handlingar och allt måste registreras och kontrolleras, vilket vi som individer inte är bekväma med. När vi känner oss kontrollerade slutar vi att prestera och utför enbart de handlingar som krävs. För att undvika detta fokuserar bankorganisationer idag på att skapa gemenskap, en familjär atmosfär, för att finna vägar som blir en ”win-win” situation för såväl de anställda som organisationen. Vad som även förmodas då organisationerna bygger upp en organisationskultur där värderingar och normer överensstämmer med de anställdas frambringas tillfredsställelse, vilket vidare återspeglas i motivation och prestation. Följaktligen kan vårt antagande stödjas av Mathauer och Imhoff (2006) som likaså anser att det bör finnas en interaktion mellan medarbetare och organisationen. Emellertid finner vi att detta i en högre grad funktionerar i de mindre lokala bankorganisationerna då var och en av de

anställda känner sig delaktig och blir en del av organisationen. I de större bankorganisationerna finns en potential till att detta inte åskådliggörs på samma sätt, eftersom organisationerna är så omfattande. I de mindre lokala bankerna är det av större vikt än i jämförelse till de svenska stora bankorganisationerna att sträva mot samma mål som organisationen i sin helhet. Skulle något negativt infalla vilket påverkar kundernas förtroende för banken skulle detta möjligen medföra till betydande påföljder. Vi människor idag är till viss del bekväma men påträffas något som reducerar tillförlitligheten och förtroendet för banken är vi snabba med att byta till det säkrare. Med andra ord kan det påstås med stöd från pilotstudien att för de mindre lokala bankerna triumferar ”familjekänslan” över tillämpning av belöningssystem.

Andra orsaker till att *hypotes 3* delvis förkastades kan förklaras med att då en organisation strävar efter att uppnå Organizational Ambidexterity krävs en tillämpning utav samma resurser för att upprätthålla en utforskande och bearbetande kapacitet. Detta anses vara svårt för organisationer och kan ytterligare sägas vara kostsamt (March, 1991). Gupta et al. (2006) menar på att då detta problem ofta uppstår i organisationer kan istället bearbetande och utforskande av kapaciteter föras i cyklar om vart annat för att en konkurrens om resurserna inte ska uppstå.

## 6 Slutsats

---

*Med utgångspunkt från de teorier som har presenterats vilar slutsatsen på de resultat och analyser som framkommit av de empiriska material som samlats in. Studiens frågeställning som presenterades i syftet ska besvaras och avslutningsvis presenteras förslag på vidare forskning.*

---

### 6.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien var att förklara hur belöningsystem inverkar på Organizational Ambidexterity i banksektorn. Tidigare forskning på området finns inte tillgänglig men med bakgrund från de teorier som har presenterats för vart och ett av begreppen har insamlat material analyserats och bearbetats statistiskt. De slutsatser som kommer presenteras här i det avslutande kapitlet gäller för hela undersökningens population. Men med tanke på det bortfall som skett i undersökningen kan resultaten vara till viss grad snedvridna, vilket i sin tur innebär att generalisering får göras med viss försiktighet.

### 6.2 Sammanfattning och teoretiskt bidrag

Det generella syftet med denna uppsats har varit att presentera hur organisationer kan uppnå Organizational Ambidexterity. För att genomföra detta har vi samlat in empiriskt material för att genomföra analyser och på så vis presentera ett resultat för de hypoteser som byggts upp. Teorin och den tidigare forskning vi använt oss utav finner man således i det teoretiska kapitlet.

Vid en granskning av dessa teorier har det framkommit att vid användning av incitament i form av finansiell belöning för att motivera de anställda, anses det vara effektivt i den mån att de anställda i organisationen utför de tilldelade arbetsuppgifterna. Således uppnås de förväntade resultaten som eftertraktats. Likaså medför det i sin tur till en mer bearbetande kapacitet i organisationen då de anställda endast gör det dem blivit uppmanade om och arbetar inte för att åstadkomma resultat utanför den givna skiljelinjen rörande bland annat nya lösningar.

Teorierna presenterar även funderingar kring icke-finansiella incitament och dess inverkan på organisationers verksamhet. Teorin menar på att icke-finansiella incitament bidrar till att de anställda i organisationen blir mer framåt i den aspekten att de själva försöker finna lösningar

på de problem som uppstår. Detta utifrån strävan av att handlingen ska uppmärksammas av cheferna i organisationen och på så sätt eventuellt generera icke-finansiella belöningar i form av beröm och uppskattning.

Genom den empiriska analys som presenterats i *kapitel 4* visar det sig inte helt stämma överens med den teori som inledningsvis presenterades. Bankorganisationer idag använder sig i väldigt liten grad av finansiella incitament. De är nästintill obefintliga i bankorganisationer vilket till hög grad kan bero på de debatter som förts. Det används emellertid i större utsträckning icke-finansiella incitament. Belöningar för väl utfört arbete i form av beröm och uppskattning, vidareutbildning eller en tydlig karriärplan i banken är exempel på olika icke-finansiella belöningar.

Det första teoretiska bidraget av denna studie är i vilken omfattning finansiella belöningar förekommer och vilken inverkan de har på företagets resultat. Dessvärre kan inte frågan ”Hur?” besvaras då utfallet i analysen avvisades. Således kan studien inte ge något teoretiskt bidrag.

Det andra teoretiska bidraget av denna studie är i vilken omfattning icke-finansiella belöningar förekommer och vilken påverkan de har på företagets resultat. Frågan ”Hur?” kan besvaras enligt följande: *Icke-finansiella belöningar bidrar till en mer utforskande kapacitet förutsatt att de anställda i organisationen har tillåtelse att arbeta fritt och utanför de uppsatta ramarna.* Det teoretiska bidraget kan indikera på en försummelse av att icke-finansiella belöningar i organisationer kan bidra till negativa resultat gällande nytänkande och utforskande kring nya produkter och kapaciteter.

Det tredje teoretiska bidraget i denna undersökning är i vilken kapacitet bankorganisationer kan balansera en jämn fördelning mellan finansiella samt icke-finansiella belöningar och vilken inverkan det har på Organizational Ambidexterity. Det tredje svaret på frågan ”Hur?” besvaras enligt följande: *Vid användandet av både finansiella och icke-finansiella belöningsystem kan Organizational Ambidexterity uppnås förutsatt att det finns en jämn balans mellan de olika belöningsystemen och att organisationen uppmuntrar till bearbetande och utforskande av kapaciteter.* Detta teoretiska bidraget indikerar på att om inte en jämn balans mellan belöningsystemen uppnås försvårar det möjligheterna för organisationen att åstadkomma Organizational Ambidexterity vilket kan resultera i förlorad konkurrenskraft på



marknaden.

### **6.3 Slutsatser**

Resultatet av vår undersökning tyder på att tillämpningen utav olika former av belöningsystem inte används i den utsträckning som vi hade föreställt oss inledningsvis i denna studie. Det har visat sig vara svårt att påvisa att banker använder sig utav finansiella belöningsystem då det påträffas ett flertal hinder att överkomma. De främsta anledningarna till att finansiella incitament inte används är på grund av de skattemässiga skäl som finns samt till följd av den debatt som pågått. Ytterligare en anledning är det förtroende som bankerna riskerar att förlora från den kundbas de har. Resultaten har således påvisat att finansiella belöningsystem inte används i en så stor utsträckning vi hade föreställt oss och på så sätt kan inget samband styrkas att finansiella incitament medför att organisationerna blir mer bearbetande i dess kapacitet. Dock används icke-finansiella belöningar till större del, vilket kan bero på att det inte kräver samma kostnader som de finansiella belöningsystemen.

Utifrån de svar som inkom från respondenterna påstås att finansiella belöningsystem inte används i en större utsträckning i bankorganisationerna. Respondenterna lyfter istället fram användningen av icke-finansiella belöningsystem som den typ av belöning som används mest i bankorganisationer. Efter de analyser som gjorts resulterar detta också i att bankorganisationerna blir allt mer utforskande i dess kapacitet. Den form av icke-finansiell belöning som påvisade i analysen att ett samband förelåg var en tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken. Detta stödjer att anställda strävar efter att bli alltmer innovativa samt åskådliggörs en potential till entreprenörskap.

En kombination av både finansiella och icke-finansiella belöningsystem har till viss del en inverkan på Organizational Ambidexterity, dock inte i den utsträckning som vi föreställde oss när vi inledde undersökningen. Efter analys av de empiriska material som samlats in framgick det att delar av våra hypoteser kunde påvisa till viss del att ett samband förelåg medan en del förkastades delvis eller helt. Emellertid tyder svaren från enkäterna på att en kombination av både finansiella och icke-finansiella belöningsystem har en inverkan på Organizational Ambidexterity, vilket kan påvisas i analysen.

## **6.4 Självkritik**

En kritik vi riktar mot oss själva är den försummelse som förekommit. Genom att ha tillämpat en kvantitativ strategi har det inneburit en del underlåtelser. Som tidigare presenterats i metodkapitlet finns det för- och nackdelar med val mellan tillämpning av kvalitativa och/eller kvantitativa tillvägagångssätt. För studiens ändamål hade det varit till fördel att betrakta ytterligare former av incitament som erhålls och beröra dessa i kalkylerna med stöd av en kvalitativ metod. Dessa skulle eventuellt medföra till ett annat utfall gällande de orsakssamband som framställts. En fördel med tillämpning av kvalitativ strategi skulle vara möjligheten till en djupare förståelse rörande hur belöningssystem används i bankorganisationer och vilka effekter de genererar. Det skulle även åstadkomma potential till att genomföra en uppföljning för att vidare kunna visa ett mer sanningsenligt resultat. En möjlighet till följdfrågor samt klargörande för de frågor som anses otydliga är av vikt för ett trovärdigt och förmånligt resultat ska alstras. Tillämpningen utav kvalitativ metod skulle på så sätt kunna få bankerna till att medge att en viss form av belöning förekommer, främst till följd av påståendet att finansiella incitament inte appliceras. Tidigare studier har nämligen tytt på att det vanligen förekommer någon form av belöning i företag och organisationer för att attrahera ny samt befintlig personal.

En annan kritik som bör iakttas är den begränsade population vi tillämpat. För att resultaten ska visa ett så sanningsenligt utfall som möjligt och vara till förmån för omgivningen, inte minst för bankorganisationerna själva, krävs ett bredare stickprovsunderlag.

Slutligen men med förmodan om att det förekommer ytterligare försummelser från vår sida vill vi belysa en sista kritik. Hade vi före utskicken av enkäterna först undersökt Google Docs med erfarenhet från det tekniska problem som nu uppkom, hade möjligen en lösning kunnat anammas tidigare.

## **6.5 Förslag till vidare forskning**

Under studiens gång har andra faktorer och frågor uppkommit som hade varit intressanta att vidareutveckla och belysa. I detta avsnitt har vi för avsikt att presentera förslag till vidare forskning som inte har varit möjligt eller haft för avsikt att undersöka i samband med denna studie.

Då det har visat sig att belöningsystem inte har en större inverkan på Organizational Ambidexterity då tillämpning utav finansiell belöning inte tycks användas anser vi att det skulle vara intressant att finna vad det är som får en bankorganisation att uppnå Organizational Ambidexterity. Under vår pilotintervju kom det fram att bankernas organisationskultur och "familjekänslan" ansågs spela en betydande roll i hur de anställda utför sitt arbete. Vi tycker således det skulle vara intressant med en studie där bankernas olika kulturer vilket symboliserar deras normer och värderingar samspelar med de anställdas och på så sätt eventuellt finna ett samband däremellan. Frågan är om de anställda anammar bankens organisationskultur och på så vis blir mer utforskande eller bearbetande.

Vidare förslag är att genomföra undersökningen på andra organisationer som inte anses vara lika känsliga med olika former av belöningsystem. Fortsatt forskning bör även undersöka andra incitament som kan tänkas påverka organisationen och de anställda till att uppnå Organizational Ambidexterity.

Ytterligare skulle det kunna genomföras en studier där en större population tillämpas för att på så vis erhålla ett mindre missvisande resultat. I studien som genomförts har svar från de största bankorganisationerna inte till fullo lyckats samlas in vilket har lett till ett något snedvridet resultat.

Avslutningsvis som förslag till fortsatt forskning skulle vara att tillämpa en kvalitativ metod. På så sätt skulle en djupare inblick alstras och på så sätt kunna bidra till en mer förstående vinkel och inte enbart en förklarande. Det skulle även finnas möjlighet att göra en uppföljning vilket skulle vara intressant.

## REFERENSLISTA

- Appelbaum, S. H. & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management development*, Vol. 19, No. 9, 733-763.
- Baker, G. P., Jensen, M. C. & Murthy K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, Vol. 43, No. 3, 593-616.
- Camerer, C. F. & Hogarth, R. M. (1999). The Effects of Financial Incentives in Experiments: A Review and Capital-Labor-Production Framework. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19:1-3, 7-42.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Chen, C. C., Ford, C. M. & Farris, G. F. (1999). Reward [personnel motivation], *Potential IEEE*, 18, 10-12.
- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010). *Statistisk verktygslåda: samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*, 2:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik*, 2 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Eliasson, A. (2010). *Kvantitativ metod från början*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Gupta, A. K., Smith, K. G & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, 693-706.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 1:10. Lund: Studentlitteratur AB
- Kang, S-C. & Snell, S. A. (2008). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, 46:1, 65-92.
- Lau, C. M. & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37, 389-413.
- Liao, Y-S. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, Vol. 34, No. 3, 294-309.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- Mathauer, I. & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*,

4:24,117.

- Md Zani, R., Abd Rahim, N., Junos, S., Samanol, S., Ahmad, S. S., Merican, F. M. I., Saad, S.M. & Ahmad, I. N. (2011). Comparing the impact of financial and non-financial rewards towards organizational motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 4, 328-334.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 1-6.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, 185-206.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual*, 4 uppl. England: McGraw-Hill Education
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2006). The Impact of Financial and Non-financial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1, 156-165.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organizational Science*, Vol. 20, No. 4, 685-695.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5 uppl. Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Shawn, D., Gupta, N. & Delery, E. (2001). Congruence between Technology and Compensation Systems: Implications for Strategy Implementation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 379-386.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, 1122-1149.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentives Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 4, No. 3, 580-590.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models. *Personnel Psychology*, Vol. 56, 155-194.
- Tuchman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organozations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 8-30.
- Umans, T. (2012). *The Bottom Line of Cultural Diversity at the Top*. Lund: Lund Business Press, Lund Institute of Economic Research.

Wahlgren, L. (2008). *SPSS steg för steg*, 2:2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Woodruff, C. (2006). Employee engagement. *British Journal of Administrative Management*, 28-29.

## **BILAGA 1 – FÖLJEBREV**

Hej!

Vi är två högskolestudenter som läser sista året på ekonomprogrammet med inriktning Bank & Finans på Högskolan Kristianstad.

Vi utför en Internetbaserad enkätundersökning vars syfte är att undersöka hur bankorganisationer idag har förmåga att utforska nya kapaciteter inom organisationen i form av nya produkter och tjänster och samtidigt med lika god förmåga bearbeta de redan befintliga med inverkan från belöningssystem.

Vi skulle vara väldigt tacksamma om Ni tog er tid för att besvara våra frågor som tar **ca: 5 minuter**. Vi vill ha Era svar tillhanda **senast tisdagen den 15 Maj**.

Klicka [Här](#) så kommer vår enkätundersökning att öppnas i ett nytt fönster.

De uppgifter ni lämnar kommer att behandlas konfidentiellt.

För frågor, hör gärna av er till:

Adina Andersson

[adina.andersson@live.se](mailto:adina.andersson@live.se)

070-XXXXXXX

Lina Hansson

[linahansson@live.se](mailto:linahansson@live.se)

076-XXXXXXX

Handledare:

Timurs Umans

Med vänliga hälsningar

Adina Andersson

Lina Hansson

## BILAGA 2 – ENKÄT

Inledande frågor:

Jag är

- Man
- Kvinna

Födelseår

Hur länge har Du arbetat inom Banksektorn?

Vilken bankorganisation arbetar Du på idag?

Vilket lokalt bankkontor tillhör Du?

Hur länge har Du arbetat på ditt lokala kontor?

Hur länge har Du haft den position du har idag?

**Bedöm hur följande påståenden har speglat Ditt lokala kontors orientering under de senaste 3 åren med hjälp av en 7-gradig skala från 1= håller inte alls med till 7= instämmer helt**

Söker efter nya metoder för att effektivisera

1 2 3 4 5 6 7

Håller inte alls med								Instämmer helt
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Baserar framgång på dess förmåga att utforska nya tekniker och metoder

1 2 3 4 5 6 7

Håller inte alls med								Instämmer helt
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Skapar produkter eller tjänster som är innovativa till kontoret/bankorganisationen

1 2 3 4 5 6 7

Håller inte alls med								Instämmer helt
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Söker efter kreativa sätt att tillgodose kundernas behov

1 2 3 4 5 6 7

Håller inte alls med								Instämmer helt
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	----------------



Aktiva satsningar till nya marknadssegment

	1	2	3	4	5	6	7	
Håller inte alls med								Instämmer helt

Aktivt riktar sig mot nya kundgrupper

	1	2	3	4	5	6	7	
Håller inte alls med								Instämmer helt

Åtar sig att förbättra kvaliteten och sänka kostnaderna på produkter och tjänster

	1	2	3	4	5	6	7	
Håller inte alls med								Instämmer helt

Kontinuerligt förbättra tillförlitligheten hos sina produkter och tjänster

	1	2	3	4	5	6	7	
Håller inte alls med								Instämmer helt

Ökar nivåerna av automatisering av verksamheten

	1	2	3	4	5	6	7	
Håller inte alls med								Instämmer helt

Ständig översikt kring befintliga kunders nöjdhet

	1	2	3	4	5	6	7	
Håller inte alls med								Instämmer helt

Finjusterar vad som krävs för att behålla sina nuvarande kunder nöjda

	1	2	3	4	5	6	7	
Håller inte alls med								Instämmer helt

Tränga sig djupare in i sin befintliga kundbas

	1	2	3	4	5	6	7	
Håller inte alls med								Instämmer helt

**I vilken utsträckning använder ni följande incitament på Ditt lokala kontor?  
Var snäll och markera i skalan från 1-7 där 1= inte alls och 7= väldigt mycket**

Individuell bonus

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Teambaserad bonus

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Vinstandelar större än 3%

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Förmånligt pensionssparande

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Bilförmåner

1 2 3 4 5 6 7

inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Längre semester

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Möjlighet till att styra sin egen arbetstid  
(Exempelvis genom flextider)

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Kontinuerlig vidareutbildning

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Tydlig karriärplan med möjlighet att avancera inom banken

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls								Väldigt mycket
-----------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

Personlig mentor/nära chef som uppmärksammar de anställdas utveckling

	1	2	3	4	5	6	7	
Inte alls								Väldigt mycket