



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Kandidatuppsats  
Företagsekonomi/Ekonomistyrning  
VT 2011

# Sambandet mellan målstyrning och motivation

---

En studie på Handelsbanken och SEB

Författare: Linda Pihlquist  
Maria Sandahl

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir  
Wajda Wikham

## **Sammanfattning**

**Kandidatuppsats i företagsekonomi inom ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Vårterminen 2011.**

**Författare:** Linda Pihlquist och Maria Sandahl.

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir och Wajda Wikham.

**Titel:** Sambandet mellan målstyrning och motivation - En studie på Handelsbanken och SEB.

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, Målstyrning, Motivation, Banksektorn, Management by objectives.

**Bakgrund:** I samband med att företag har blivit allt mer internationella samt att konkurrensen på olika marknader har ökat, så har också krav på ökad effektivitet i företag aktualiserats, vilket är en av orsakerna till att målstyrning blivit allt mer viktigt i organisationer. Banker är tjänsteföretag, vilket medför att de anställdas handlingar är av stor betydelse för verksamhetens framgång. Det är därför viktigt att styrningen utformas på rätt sätt för att så effektivt som möjligt motivera och engagera medarbetare att handla i linje med verksamhetens övergripande mål.

**Problemformulering:** *Hur ser målstyrning ut i banker och hur ser sambandet ut mellan målstyrning och motivation hos de anställda?*

**Syfte:** Syftet med denna rapport är att studera och redogöra för hur målstyrning ser ut i två av Sveriges storbanker, samt undersöka sambandet mellan målstyrning och motivation hos de anställda. Vidare är syftet att titta på likheter och olikheter mellan bankernas sätt att styra med mål.

**Metod:** För att kunna besvara studiens problemformulering har en fallstudie gjorts på ett kontor på Handelsbanken respektive SEB. Det empiriska materialet har samlats in både genom en kvalitativ metod i form av intervjuer samt en kvantitativ metod i form av en enkätundersökning.

**Resultat och slutsatser:** Båda kontoren har medarbetare som är motiverade av organisationens mål. Dock finns en skillnad i vad kontorscheferna tror motiverar de anställda och vad som de anställda motiveras av. Vi anser därför att kunskap om vad som motiverar de anställda måste beaktas mer, vilket vi anser kan leda till en mer effektiv verksamhet. Utifrån vår studie medför inte bankernas olika organisationsstruktur att de anställdas motivation till att nå målen skiljer sig åt mellan kontoren. Studien visar på att kommunikationen av målen till kontoren fungerar på ett bra sätt, vilket vi anser är en bidragande faktor till att de anställda på båda kontoren är motiverande av organisationens mål.

**Förslag till vidare studie:** Då vi endast studerat två av Sveriges fyra storbanker, vore det intressant att även studera de två banker som vi valt att inte studera, det vill säga Nordea och Swedbank. Att göra en jämförelse mellan målstyrning inom banksektorn och målstyrning inom detaljhandeln hade även det varit en intressant studie.

## Förord

Vi vill inleda vår uppsats med att rikta ett stort tack till respektive kontor på Handelsbanken och SEB som genom att ta sig tid till intervju och enkätundersökning har gjort vår studie möjlig att genomföra.

Vidare vill vi också tacka våra handledare Gudrun Baldvinsdottir och Wajda Wikham som har väglett oss under vårt uppsatsskrivande och bidragit med konstruktiv kritik och feedback.

Slutligen vill vi även tacka vår opponentgrupp som kommit med mycket bra synpunkter under våra handledarmöten.

Göteborg, Juni 2011

Linda Pihlquist

Maria Sandahl

-----

-----

# Innehåll

Sammanfattning .....	I
Förord.....	II
Innehåll .....	III
1 Inledning .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Problemformulering .....	3
1.4 Syfte .....	3
1.5 Avgränsning.....	3
1.6 Disposition .....	3
2 Metod .....	5
2.1 Val av metod.....	5
2.2 Val av bransch och företag.....	5
2.3 Val av respondenter .....	6
2.4 Empirisk datainsamling .....	6
2.4.1 Primärdata .....	6
2.4.1.1 Intervju.....	6
2.4.1.2 Enkäter .....	7
2.4.1.3 Bortfallsanalys .....	8
2.4.2 Sekundärdata.....	8
2.5 Metodansats .....	8
2.6 Studiens validitet och tillförlitlighet .....	8
2.7 Källkritik.....	10
3 Teoretisk referensram .....	11

3.1 Målstyrning .....	11
3.2 Olika typer av mål.....	12
3.3 Målutförningsprocessen .....	13
3.4 Fördelar och nackdelar med att arbeta med mål .....	13
3.5 Motivation.....	14
3.6 Latham & Lockes syn på mål och motivation .....	15
3.7 Adairs teori om motivation och ledarskap .....	15
3.8 Behovsteorier .....	16
3.8.1 Abraham Maslow .....	16
3.8.2 David McClelland .....	16
3.8.3 Frederick Herzberg .....	16
4 Organisatorisk beskrivning .....	18
4.1 Handelsbanken.....	18
4.2 SEB .....	19
5 Empiri .....	20
5.1 Intervju Handelsbanken .....	20
5.2 Enkät-sammanställning Handelsbanken.....	23
5.3 Intervju SEB.....	31
5.4 Enkät-sammanställning SEB .....	34
6 Analys .....	42
6.1 Handelsbanken.....	42
6.2 SEB .....	45
6.3 Likheter och olikheter mellan Handelsbanken och SEB.....	47
7 Slutsats .....	50
7.1 Hur ser målstyrning ut i banker?.....	50

7.1.1 Handelsbanken .....	50
7.1.2 SEB .....	50
7.2 Hur ser sambandet ut mellan målstyrning och motivation hos de anställda? .....	51
7.3 Studiens bidrag.....	52
7.4 Egna reflektioner.....	52
7.5 Vidare studier.....	53
Källförteckning .....	54
Böcker och avhandlingar .....	54
Artiklar:.....	55
Elektroniska källor .....	56
BILAGA 1 - Intervjumall för kontorschefen på Handelsbanken.....	58
BILAGA 2- Intervjumall för kontorschefen på SEB .....	59
BILAGA 3 - Enkät.....	60

# 1 Inledning

*I detta kapitel ges inledningsvis en kortfattad bakgrund av det vi ämnar studera i denna studie. I problemdiskussionen förs en diskussion om varför studiens ämne är intressant att studera, vilket mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med en redogörelse för de avgränsningar som gjorts samt studiens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Många betraktar 1950-talet som det decennium då målstyrning på allvar slog igenom. I samband med att företag har blivit allt mer internationella samt att konkurrensen på olika marknader har ökat, så har också krav på ökad effektivitet i företag aktualiserats, vilket är en av orsakerna till att målstyrning blivit allt mer viktig i organisationer (Milsta, 1994). Det finns många fördelar med att arbeta med mål. Målen ger en riktning om vad som ska uppnås, men det är personalen som tar egna initiativ för att uppnå målen. Att ha mål hjälper till att bedöma resursbehovet samt att utvärdera för att anpassa resurserna efter behov och även utvärdera för egen utveckling om vad som åstadkommit. Det finns dock vissa risker med att arbeta med mål. Diffusa och allmänna mål kan vara farliga, då de anställda tar sin egen väg fram till målet. Att endast välja att formulera mål som är lätta att utvärdera är även en risk, då mål såsom kvalitet, samarbete och upplevelse undviks eftersom dessa är svåra att mäta, utvärdera och definiera (Kylén, 2000).

Enligt Merchant & Van der Stede (2007) är resultatstyrning den mest dominerande formen av styrning för att kontrollera de anställdas beteende på olika nivåer i företaget. På medelorganisatorisk nivå är resultatstyrning ofta benämnd som målstyrning. Målstyrning är:

*“ A process whereby the superior and subordinate managers of an organization jointly identify common goals, define each employee’s major areas of responsibilities in terms of the results expected of them, and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members” (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 27-28).*

Det finns många drivkrafter bakom styrning, bland annat viljan att få människor att göra saker men också för att visa omvärlden att företaget har kontroll. Effekter av ineffektiv styrning kan leda till ekonomiska förluster och att ett företags rykte kan försämrats (Merchant & Van der Stede, 2007). Flera tidigare studier har gjorts inom området styrsystem. Maria Kimfors och Anna Stenström har i sin studie *Styrning, mål och motivation- En studie inom räddningstjänsten Storgöteborg* (2009) undersökt styrning med mål i offentlig sektor och hur det påverkar de anställdas motivation. För att vidareutveckla forskning inom målstyrning har vi valt att studera styrning, mål och motivation inom den privata sektorn, och där banksektorn.

## 1.2 Problemdiskussion

Det senaste decenniets finansiella kriser har lett till stora kreditförluster för världens banker (Dagens Nyheter, 1). Banker har ett finansiellt samhällsansvar, där privatpersoners och företags ekonomiska medel förvaltas. Detta gör att det ligger i samhällets intresse att banker fungerar effektivt under perioder av finansiella kriser. I och med att den finansiella marknaden är komplex och oförutsägbar är styrningen en viktig faktor för dagens banker.

Banker är tjänsteföretag, vilket medför att de anställdas handlingar är av stor betydelse för verksamhetens framgång. Det är därför viktigt att styrningen utformas på rätt sätt för att så effektivt som möjligt motivera och engagera medarbetare att handla i linje med verksamhetens övergripande mål. Simon (2000) menar att för att sätta motiverande mål krävs kunskap om de anställdas behov. Holmberg (1988) skriver att framgångsrik motivation kräver att medarbetarnas personliga behov och mål knyts till företagets behov och mål. Det gäller då att det finns kännedom om vad som får de anställda att känna sig motiverad. Varje försök att motivera som förbiser en anställds behov är dömt att misslyckas. Enligt Johnsén & Möller (2003) är en chefs kompetens i en målstyrd organisation hans förmåga att fördela och samordna arbetsuppgifter med hänsyn till företagets affärs mål. Samma författare menar att kompetensen inom målstyrning är chefens kompetens i att öka en grups målchanser och måluppfyllelse.

Shadare Oluseyi. A & Hamed, T. Ayo (2009) studie *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employee Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria* visar att den största bidragande faktorn till medarbetarnas prestationer är ledarskapets effektivitet följt av arbetsmotivationen. Baserat på resultatet av denna forskning rekommenderas därför chefer och andra ledare i organisationer att visa större intresse för välbefinnande för arbetstagarna, samt att ge dem mer feedback, uppmuntran och beröm vid bra prestationer. Att lyckas få de anställda att känna sig mer värdefulla bidragsgivare till organisationen framgång gör att deras motivation ökar att uppnå organisationens mål. Dock menar Adair, som skapat den så kallade 50/50 regeln, i sin bok *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others* (2006) att 50 procent av medarbetarnas motivation kommer inifrån dem själva och de resterande 50 procenten från externa faktorer, såsom den miljö de arbetar i samt kvalitén på det ledarskap de upplever. Adair vill genom 50/50 regel visa att ledare på arbetsplatser har en viktig funktion i att motivera sina medarbetare. Dock kan ledarna bara påverka medarbetarnas motivation till 50 procent eftersom de resterande 50 procenten kommer från dem själva och deras olika behov samt självmotiverande faktorer (Adair, 2006).

Utifrån denna diskussion har vi för avsikt att studera målstyrning i banker och hur sambandet ser ut mellan målstyrning och de anställdas motivation.



### **1.3 Problemformulering**

*Hur ser målstyrning ut i banker och hur ser sambandet ut mellan målstyrning och motivation hos de anställda?*

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna rapport är att studera och redogöra för hur målstyrning ser ut i två av Sveriges storbanker, samt undersöka hur sambandet mellan målstyrning och motivation hos de anställda ser ut. Vidare är syftet att titta på likheter och olikheter mellan bankernas sätt att styra med mål.

### **1.5 Avgränsning**

Vi valde att avgränsade studien till att studera den privata sektorn och där två banker, Handelsbanken och SEB. Att studera banker valdes då vi har ett intresse av hur banker arbetar och ser banksektorn som potentiella framtida arbetsgivare. Att studera just Handelsbanken och SEB valdes eftersom det är två banker som skiljer sig åt vad gäller organisationsstruktur. Syftet med studien är att analysera resultatet från de utvalda studieobjekten, varvid studien är begränsad till att enbart omfatta slutsatser utifrån dessa.

### **1.6 Disposition**

#### **Kapitel 2-Metod**

I detta kapitel beskrivs de tillvägagångssätt vi använt oss av i studien. De metoder och avvägningar vi valt genomsyrar sedan hela studiens genomförande. Kapitlet avslutas med studiens validitet och tillförlitlighet samt källkritik.

#### **Kapitel 3- Teoretisk referensram**

Här görs en grundläggande beskrivning av den teoretiska referensram som tillsammans med empirin leder till fram till en analys av studieobjekten.

#### **Kapitel 4 - Organisatorisk beskrivning**

I detta kapitel ges en beskrivning av de banker vi valt att studera. Detta för att läsaren ska få en förståelse för hur bankerna är organiserade. Informationen ligger även till grund för analysens jämförande del mellan bankerna.

### **Kapitel 5 - Empiri**

Detta kapitel tar sin utgångspunkt i det material som samlats in från studieobjekten. Här görs en grundläggande redogörelse för intervjuerna med kontorscheferna samt för svaren från den enkät som delats ut bland de anställda på kontoren.

### **Kapitel 6 - Analys**

Här analyseras resultatet utifrån empirin. Kapitlet inleds med att analysera målstyrning och dess påverkan på de anställdas motivation för var och ett av bankkontoren. Kapitlet avslutas med att studera likheter och olikheter mellan bankkontorens sätt att styra med mål.

### **Kapitel 7- Slutsats**

Detta kapitel inleds med de slutsatser vi kommit fram till samt vårt svar på studiens problemformulering. Kapitlet avslutas med våra egna reflektioner som uppkommit under studien samt tankar och funderingar på vidare studier.

## **2 Metod**

*I detta kapitel ges en redogörelse för de metoder vi valt att använda oss av i studien. Val av metod och tillvägagångssätt genomsyrar sedan hela studiens genomförande. Kapitlet presenterar val av metod, bransch, respondenter samt de datainsamlingsmetoder vi valt att använda oss av. Kapitlet avslutas med studiens validitet och tillförlitlighet samt källkritik.*

### **2.1 Val av metod**

För att kunna besvara studiens problemformulering har en fallstudie gjorts. En fallstudie innebär att en undersökning görs av ett fåtal enheter (Halvorsen, 1992). Enligt Blumberg m.fl. (2011) tar en fallstudie ett bredare perspektiv på ett problem och belyser det från flera perspektiv. Den större omfattningen gör att mönster som inte letats efter kan hittas.

Vi har valt att använda oss av både en kvalitativ och en kvantitativ undersökningsmetod. En kvalitativ metod utgår från studieobjektens perspektiv (Alvesson & Sköldberg, 2009) samt är mer fokuserad på detaljer från få undersökningsenheter (Bryman, 2011). Här valde vi att göra en strukturerad intervju, vilket även kan kallas för en standardiserad intervju (Bryman, 2011), då kontorscheferna intervjuades. En strukturerad intervju innebär att respondenterna utsätts för samma frågemall så att resultaten kan jämföras (Bryman, 2011). Jacobsen, J. (1993) menar att det är bra med öppna frågor, då dessa inte begränsar respondentens svar. Vi valde därför att använda oss av öppna frågor i intervjumallen. En kvantitativ metod är istället fokuserad på flera undersökningsenheter och ger mindre detaljerad information (Halvorsen, 1992). För att ta reda på sambandet mellan målstyrning och motivation valde vi här att göra en kvantitativ enkätundersökning på respektive kontor. En kvantitativ enkätundersökning innebär enligt Esaiasson m.fl. (2006) att ett skriftligt frågeformulär ges ut till ett stort antal respondenter för att sedan fyllas i enskilt och returneras till forskarna.

### **2.2 Val av bransch och företag**

Valet att undersöka målstyrning inom privat sektor och där banksektorn, var för att vi har ett intresse i hur banker arbetar och ser banksektorn som potentiella framtida arbetsgivare. Att studera just Handelsbanken och SEB, vilka är två av Sveriges fyra storbanker, valdes eftersom det är två banker som skiljer sig åt vad gäller organisationsstruktur.

Handelsbanken är en starkt decentraliserad bank där utgångspunkten alltid är kundens behov. Målet för Handelsbanken är ”att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien”. Handelsbankens företagsfilosofi är att

lönsamhet är viktigare är volym och kunden ska sättas i centrum, inte produkterna (Handelsbanken, 2).

SEB är en centraliserad bank och en av Nordens ledande finansiella koncerner (SEB, 1). SEB vill vara en relationsbank vilket kan kopplas till deras vision ”att vara den mest pålitliga partnern för kunder med ambitioner” och dels till deras mission ”att hjälpa individer och företag att utvecklas framgångsrikt genom att erbjuda god rådgivning och finansiella medel” (SEB, 2). SEB strävar efter att ha de nöjdaste kunderna och för att nå dit ska organisationen förbättra servicen och öka aktiviteterna gentemot kund (SEB 6).

I denna studie har ett kontor inom varje bank valts som studieobjekt.

## **2.3 Val av respondenter**

I en kvalitativ metod innebär målinriktade urval i huvudsak att forskningens mål är utgångspunkten när urvalet för studien fastställs, där urvalet väljs utifrån kriterier som gör att forskningens frågor kan besvaras (Bryman, 2011). Vi valde att intervjua en kontorschef på ett kontor inom de banker som valdes. Kontorschefen valdes som intervjuobjekt, då det är denne som har det övergripande ansvaret för att kontoret uppfyller sina mål och som kan beskriva hur organisationen och kontoret styr med mål. Vi valde vidare att göra en enkätundersökning bland de anställda på respektive kontor, eftersom det är dessa som kan svara på om organisationens och kontorets styrning med mål motiverar dem eller inte.

## **2.4 Empirisk datainsamling**

### **2.4.1 Primärdata**

Primärdata är ny information som forskaren själv samlat in genom att ha använt sig av olika datainsamlingsmetoder. Sådan information kan exempelvis framställas genom intervjuer, observationer eller enkätundersökningar (Halvorsen, 1992).

Vi valde att använda oss av strukturerade intervjuer och en enkätundersökning för att ta fram den primärdata som var av relevant betydelse för studien.

#### **2.4.1.1 Intervju**

En strukturerad intervju innebär att en frågemall på förhand fastställs, där frågorna är ställda i en speciell ordningsföljd, som sedan alla respondenter utsätts för. Genom att alla respondenter får samma frågor kan resultaten lättare jämföras och analyseras (Halvorsen, 1992). När frågorna till intervjuerna formulerades valde vi att använda oss av frågor med låg strukturering. Att använda frågor med låg strukturering innebär att relativt öppna frågor ställs för att låta respondenterna svara fritt så att de inte känner sig begränsade (Halvorsen, 1992).

Vi tog kontakt med kontorschefen via telefon, detta för att skapa en mer personlig kontakt och för att vi ansåg att det var ett mer effektivt sätt att ta kontakt på än via mail. Kontorscheferna kontaktades tidigt under studiens arbetsgång där syftet med studiens genomförande presenterades samt tid och datum för intervjun bestämdes. Bryman (2001) skriver att en presentation av studiens syfte bör göras för att ge en trovärdig anledning till att respondenten ska delta. Innan respektive intervju genomfördes mailades intervjumallen (bilaga 1 och 2) till kontorschefen så att denne kunde vara förberedd på vilka sorters frågor som skulle ställas.

Intervjuerna genomfördes enskilt på de utvalda bankkontoren. Under intervjun användes en bandspelare, vilket godkändes av respektive kontorschef. Att använda bandspelare var av betydelse, då vi kunde vara säkra på att viktig och relevant information inte gick förlorad, samt för att kunna fokusera på samtalet. Under intervjuerna närvarade vi båda två, varav den ena ställde frågorna medan den andra lyssnade samt även antecknade stödord.

Vi sammanställde intervjumaterialet tillsammans, detta för att klargöra att båda uppfattat all information på samma sätt. När vi senare refererat det färdiga materialet mailades detta till respektive kontorschef. Genom att vi gjorde på detta sätt fick vi ett godkännande av kontorschefen att det material som ges ut i denna studie uppfattats på rätt sätt.

#### **2.4.1.2 Enkäter**

En enkätundersökning valdes för att undersöka om det finns något samband mellan organisationens sätt att styra med mål och motivationen hos de anställda. Fördel med enkätundersökning är att samma frågor kan ställas till ett stort antal människor. Enkäter passar även bäst när människor skall utfrågas om vad gäller attityder, smak och åsikter (Ejvegård, 2009). Frågorna kan vara både öppna och fasta. Vid öppna frågor kan respondenten svara vad denne vill, medan vid fasta frågor är svarsalternativen givna på förhand (Halvorsen, 1992). Enkätutformningen gjordes efter det att intervjuerna med kontorscheferna ägt rum, då vi ville ta hänsyn till deras syn på målstyrningen vid utformandet av enkäten. Både öppna och fasta frågor ställdes i enkäten (bilaga 3). I praktiken är det bra med en kombination av öppna och fasta frågor, eftersom samtliga tänkbara svarsalternativ måste finnas med då frågorna är fasta (Halvorsen, 1992). I enkäten fanns svarsalternativet "vet ej" inte med som alternativ. Ett sådant svarsalternativ kan medföra att respondenten väljer detta alternativ då han/hon inte orkar tänka igenom frågan och ta ställning (Bryman, 2011). Utifrån detta valde vi att inte ha med "vet ej" som svarsalternativ. Enkäterna skickades till respektive kontor där de anställda fick några dagar på sig att svara. Det var kontorscheferna som valde ut vilka anställda som skulle svara på enkäten. Enkäterna skickades sedan via post tillbaka till oss. Då det var kontorschefen som även delade ut enkäten till de anställda, gavs det i början av enkäten en kort presentation om syftet med enkäten. Kontorschefen fick även telefonnummer till oss, dit de anställda kunde ringa om det fanns några oklarheter angående enkäten. Kontorschefen informerades om att enkäterna skulle lämnas in anonymt i kontorschefens fack/box, så att varje anställd även kunde känna sig anonym på kontoret.

### **2.4.1.3 Bortfallsanalys**

Vi postenkäter kan problem med bortfall finnas. Bortfall är viktigt att beakta eftersom urvalets representativitet annars kan ifrågasättas. Bortfall ökar risken för fel och skevheter, om de som inte svarat på enkäten skiljer sig åt från de som svarat på enkäten (Bryman, 2011). Då vi sammanställde vår enkät försökte vi finna samband mellan de som svarat på de olika frågorna samt även de som inte svarat. Vi kunde inte se att de anställda som inte svarat på frågorna skiljde sig åt från de som svarat på frågorna vad gällde både kön, ålder, samt antal år på kontoret och i branschen.

### **2.4.2 Sekundärdata**

Sekundärdata är den data som insamlats av andra personer oftast för ett annat ändamål. Processdata är en typ av sekundärdata, som till exempel tidningsartiklar och debatter. Bokföringsdata är en annan typ av sekundärdata, såsom ett företags redovisning. Forskningsdata är den tredje typen av sekundärdata, vilken uppstår genom att andra forskare insamlat information som sammanställts (Halvorsen, 1992).

När vi började studien användes främst forskningsdata i form av böcker för att få en grundläggande kunskap inom det studerade ämnet. Under studiens gång har vi sedan tagit del av relevant information från tidningsartiklar, vetenskapliga artiklar samt avhandlingar för att få en djupare förståelse och kunskap om ämnet. För att kunna använda dessa kunskaper och applicera de på varje banks kontor har vi även använt relevant information från respektive banks hemsida.

## **2.5 Metodansats**

Vi har valt att använda oss av en deduktiv metod. Enligt Bryman (2011) är detta den vanligaste metoden när det gäller förhållandet mellan teori och praktik. Metoden innebär enligt Halvorsen (1992) att teorin är utgångspunkten när man analyserar det empiriska materialet. Vi började således med att formulera ett problem utifrån teorin samt utifrån tidigare studier inom ämnet, för att sedan utforma en teoretisk referensram som var relevant för studiens syfte. Därefter samlades empiriskt material in, vilket analyserades utifrån teorin, och som sedan lade grunden för vår analys och våra slutsatser.

## **2.6 Studiens validitet och tillförlitlighet**

Validitet är ett viktigt kriterium för bedömning av samhällsvetenskapliga studier (Bryman, 2011). Validitet innebär att det finns en överensstämmelse mellan språk och verklighet (Smith, 2006). Extern validitet handlar om huruvida resultatet från ett undersökningsobjekt kan hänföras till hela organisationskontexten. Här är det de personer som valts ut för att delta i studien som blir avgörande för hur väl deras åsikter kan generaliseras (Bryman, 2011). Vi anser att de

personer som intervjuats i denna studie har en nära koppling till det studien ämnar undersöka. Kontorschefen valdes som intervjuobjekt, då det är denna person som har det övergripande ansvaret för att fördela kontorets övergripande mål och att dessa sedan uppfylls, samt har kunskap om hur organisationen styr med mål. Vi valde vidare att göra en enkätundersökning bland de anställda på kontoren då det är dessa som kan svara på om målstyrning motiverar. Validiteten i en kvantitativ metod kan kontrolleras på många olika sätt. Ytvaliditet är ett sätt, vilket betyder att forskaren frågar personer utifrån om dessa tror att begreppen i enkäten mäter det den avser att mäta (Bryman, 2011). Vi valde därför att fråga både handledare och våra familjer om hur de uppfattat enkäten och om frågorna, vid en första anblick, tycktes avspegla det studien ämnade undersöka. Detta för att kunna få feedback på enkätens utformning. Frågorna har även utformats utifrån vad olika teorier säger om hur målstyrning bör vara utformad för att motivera de anställda. Frågorna 5-9 i enkäten avser att undersöka om de anställda känner av organisationens styrning med mål. Frågorna 10-13 avser att undersöka hur organisationens styrning med mål påverkar de anställdas motivation och vad det finns för faktorer som motiverar. Frågorna 14-21 är formulerade utefter vad teorin säger om hur styrning med mål motiverar de anställda (bilaga 3).

Tillförlitlighet är ett grundläggande kriterium för bedömning av en kvalitativ undersökning. Trovärdighet är ett delkriterium i tillförlitligheten, vilket innebär att det ska finnas en trovärdighet i den beskrivning som en forskare kommer fram till (Bryman, 2011). Samma författare menar att det är bra om forskaren rapporterar det resultat som fåtts fram till de personer som deltagit. Vi valde därför att återkoppla till kontorscheferna, med vår tolkning av respektive intervju. Efter att varje intervju lyssnats igenom och refererats skickades intervjun till respektive kontorschef för godkännande. Vid enkätundersökningar kan tillförlitligheten testas genom att forskaren ställer ett mindre antal frågor som efterfrågar samma sak, just för att se om svaren är identiska eller inte (Ejvegård, 2009). Utifrån detta valde vi i enkätutformningen att använda oss av kontrollfrågor. Då enkäten innehåller relativt få frågor, valde vi att endast ha en kontrollfråga, vilket är fråga 20, som kontrollerar svaret på fråga 17 (bilaga 3). Efter att svaren från enkäten samlats in kunde vi kontrollera så att svaren på fråga 17 var ungefär samma som svaren på fråga 20 på varje kontor. Vi anser att korrelationen mellan fråga 17 och 20, i Handelsbankens fall, var bra, då elva personer svarade i mycket stor grad eller i stor grad på fråga 17 och alla svarade ja på fråga 20. I SEB's fall anser vi att korrelationen mellan fråga 17 och 20 kunde varit bättre, då frågorna var så pass lika ställt. På fråga 17 svarade fyra personer i viss mån eller i mindre grad och på fråga 20 svarade tre personer nej.

Vi är medvetna om att tillförlitligheten i enkätundersökningen kan ha påverkats av att det var dels kontorscheferna som delade ut enkäten bland de anställda och dels valde ut de personer som skulle delta i undersökningen. Detta kan ha medfört att kontorscheferna medvetet valt ut de personer som deltagit i undersökningen. Bryman (2011) skriver att det finns vissa problem rörande surveyundersökningar, såsom skillnad mellan vad respondenten säger och vad de

faktiskt gör samt att respondenterna kan skilja sig åt vad gäller uppfattning av ord och begrepp. Detta anser vi kan vara ett problem även i vår fallstudie. De svar som de svarande på enkäten gett är subjektiva och baserade på de svarandes uppfattning av frågorna. Vi är medvetna om att detta kan påverkat studiens tillförlitlighet.

## **2.7 Källkritik**

Källkritik syftar till att värdera sanningshalten och trovärdigheten i påståenden om sakliga förhållanden (Esaiasson m.fl., 2006). Vi har under studiens gång gjort kontinuerliga utvärderingar av de källor som använts för studien. Här har vi vägt in de sätt som vi har nått fram till källorna, samt deras sakliga innehåll. Vi valde att utgå från intervjuer, enkätundersökningar, böcker, vetenskapliga artiklar, tidningsartiklar, avhandlingar samt internetsidor som stöd för studien. Vi vet med oss att en del av den litteratur som använts är något gammal, men för att garantera tillförlitligheten i studien har flera olika typer av böcker, både äldre och nyare, använts.



### **3 Teoretisk referensram**

*I detta kapitel ges en grundläggande beskrivning av den teoretiska referensram som använts för studien. Kapitlet redogör dels för målstyrningsprocessen i organisationer och dels för olika syn på mål och motivation samt olika behovsteorier. Den teoretiska referensramen leder, tillsammans med empirin, fram till en analys av studieobjekten.*

#### **3.1 Målstyrning**

Målstyrning innebär, enligt Svensson (2001), att mål anges för verksamheten och dess olika enheter, vilka sedan följs upp och utvärderas. Enligt Jacobsen & Thorvik (2008) har målstyrning en motiverande effekt hos de anställda, ger riktlinjer för arbetet, fungerar som utvärderingskriterie samt är en legitimitetsfaktor.

Med målstyrning menas att den enskilde medarbetaren kan arbeta mot konkreta mål utan att det finns regler och kontroller om hur denne ska nå målen. En bra målstyrning kräver att kunna formulera tydliga mål som kan följas upp, samt en god kommunikation mellan chefer och anställda (Svensson, 2001), och att detta aktivt görs för att nå övergripande mål (Milsta, 1994). Det är viktigt att verksamheten är överens om målen för att dessa ska bli nådda. Anställdas delaktighet antas medföra att målen accepteras och blir mer realistiska. Delaktigheten från de anställda förutsätts i tolkning av målen. Utgångspunkten för målstyrning är att mål formuleras centralt, men tolkas lokalt (Milsta, 1994). För att målstyrning ska fungera som en övergripande strategi krävs det enligt Humble (1979) att arbetet sker både vertikalt och horisontellt i verksamheten.

Genom att definiera målen men inte hur målen ska uppnås, får de underställda cheferna i ett företag frihet att bäst driva sina verksamheter (Söderholm, 1998). Chefers roll i en målstyrd verksamhet är att engagera personalen i verksamhetens mål som bestäms i ledningsgruppen och få dem att arbeta utefter målen samt följa upp målen.

Kommunikation är ett centralt begrepp inom målstyrning. Det är vid kommunikation som information förmedlas och där tankar och åsikter kan påverkas. När kommunikation av mål sker måste det verbala och icke verbala stämma överens. Om en grupp sedan upplever sina mål som tilltalande så känner de inspiration och blir genom det motiverade (Johnsén & Möller, 2003).

För att skapa effektiva organisationer måste målen sättas på en nivå och på ett sätt som motiverar de anställda att uppnå dessa (Ax m. fl. 2009). Graden av måluppfyllelse brukar definieras med hjälp av begreppet effektivitet. Det innebär att när det talas om åtgärder för att höja effektiviteten på ett företag, talas det även om att höja graden av måluppfyllelse (Jacobsen & Thorvik, 2008). Merchant & Van der Stede (2007) menar att det är viktigt att målen inte sätts för lågt. Det finns

då en risk att de anställda nöjer sig när målen är uppnådda istället för att jobba vidare mot ännu bättre resultat. Dock är det viktigt att målen inte sätts för högt, då det kan leda till att de anställda istället tappar motivationen att nå dessa mål då de känner att de är omöjliga att uppnå.

Återkoppling är ett annat viktigt begrepp inom målstyrningen. Här kontrolleras att uppgifterna är utförda och det ges feedback på utförda arbetsuppgifter. Om uppföljning av mål ska fungera i en organisation så måste chefen kunna kommunicera med sin grupp, utvärdera gruppens arbete och komma med förbättringsförslag. Återkoppling ska inte endast ske till den högsta ledningen utan till de som är berörda. För effektiv återkopplingen är det bra om den är konstruktiv. Uppföljning som är konstruktiv kan höja motivationen genom att de anställda får vara med och påverka sina uppgifter och ta del i de beslut som tas (Johnsén & Möller, 2003).

### 3.2 Olika typer av mål

Företag arbetar både med finansiella och icke- finansiella mål. Finansiella mål är traditionellt sätt de vanligaste och innebär att verksamheten styr efter resultat, lönsamhet eller olika räntabilitetsmått. Icke- finansiella mål innebär att mål baseras på bland annat kundnöjdhet, kvalitetsförbättring eller nöjda medarbetare. På senare tid har icke- finansiella mål blivit allt vanligare eftersom det menas att det är dessa som gör att de finansiella målen uppnås (Ax, m.fl. 2009).

Ofta bryts företagets huvudmål ner i så kallade delmål, detta för att ge tydligare riktlinjer för hur de anställda ska jobba för att nå de övergripande målen samt för att säkerställa att alla aktiviteter i företaget bidrar till företagets övergripande huvudmål (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Hussians (2005) studie *Management accounting performance measurement systems in Swedish banks* gjord på fyra svenska banker visar att det är vanligare att finansiella mått mäts snarare än icke- finansiella mått. Studien visar även att de flesta banker anser att icke- finansiella mått har stor betydelse för bankers lönsamhet men att bankerna ändå inte mäter dessa regelbundet. Hussian kommer i sin studie fram till att det är viktigt att regelbundet mäta både icke- finansiella och finansiella mått då båda bidrar till bankers lönsamhet.

Roth (2009) diskuterar i sin artikel *Is management by objectives obsolete?* om huruvida målstyrning som styrform är föråldrad. Roth menar att den ständigt ökade förändringstakten på marknader, teknik och samhällslig utveckling gör det svårt att använda sig av individuella mål. Att mäta individuella mål blir alltmer svårare då företagen växer sig större och omvärlden blir alltmer komplex samt att medarbetarna blir mer beroende av varandra. Roth menar även att de individuella målen kan leda till ett för stort egenintresse bland medarbetarna vilket kan leda till ett hinder för förbättringar i produktivitet och kvalitet, speciellt i de miljöer där företagets framgång beror på samarbete.

### **3.3 Målutformningsprocessen**

När mål ska formuleras och sättas kan två olika metoder tillämpas, vilka är en top-down metod och en bottom-up metod (Simons, 2000).

En top-down metod innebär att det är ledningen som i utgångsläget formulerar målen. Dessa bryts ner och kommuniceras ut till de anställda som sedan arbetar utefter att nå dem (Kylén, 2000). I denna metod kan de anställda inte påverka målen i så stor grad, vilket kan leda till att de anställda blir mindre motiverade att arbeta mot målen när de själva inte fått vara med och sätta dem. Ledningen kan även sätta mål som är allt för höga vilket kan göra att de anställda får svårt att finna motivation, då de kanske känner att målen är omöjliga att uppnå (Merchant & Van der Stede, 2007). Det finns dock tillfällen då en top-down metod är att föredra. Det är när ledningen är väl insatta i och har information och förståelse om hur de anställda arbetar och kan utifrån det sätta bra mål. En top-down metod är även att föredra då de anställda tenderar att vara partiska i sitt sätt att sätta mål, det vill säga de sätter för låga mål för att vara säkra på att uppnå dem (Merchant & Van der Stede, 2007).

En bottom-up metod innebär att de anställda sätter ett förslag på sina mål. Dessa mål summeras till ett övergripande mål för att sedan kommuniceras till ledningen för förhandling samt eventuell revidering. När målen godkänns av ledningen kommuniceras de till de anställda som sedan arbetar utefter att uppfylla dessa (Kylén, 2000). Merchant & Van der Stede (2007) menar att genom att använda sig av denna typ av målsättning blir de anställda mer insatta i målstyrningsprocessen och det skapas en större acceptans för målen. Det gör att de anställda blir mer motiverade att uppnå målen när de själva har fått vara med och formulera dem. Att de anställda får vara med i målsättningsprocessen är en fördel eftersom ledningen inte alltid kan vara 100 procent insatta i alla delar av verksamheten och då kanske har svårt att utforma rimliga mål för alla nivåer i organisationen. Dock menar Merchant & Van der Stede (2007) att det finns risker med att låta de anställda vara allt för involverade i målsättningsprocessen. Mål kan sättas för lågt så att de anställda kan vara säkra på att de klarar av att uppnå dem. Det kan leda till att när de anställda väl har uppfyllt målen så finner de inte längre motivation att jobba vidare för ännu bättre resultat, vilket i sin tur leder till lägre prestationer.

### **3.4 Fördelar och nackdelar med att arbeta med mål**

Det finns många positiva fördelar med målstyrning. Målstyrning uppmuntrar de anställda att ta egna initiativ (Kylén, 2000), det vill säga beteendet hos de anställda kan påverkas samtidigt som det tillåts stor frihet och att det inte finns en massa regler som hämmar vägen till målet (Merchant & Van der Stede, 2007). Verksamheten är överens om vad som skall uppnås och vart verksamheten är påväg (Kylén, 2000). Att arbeta med mål är bra för att planera, styra och leda arbetet i verksamheten samt för att målen kan informeras utåt. Vid utvärdering av verksamheten är mål bra för att följa upp sin egen prestation i förhållande till målen (Kylén, 2000).

Dock finns även nackdelar och risker med att använda målstyrning. Målstyrning säger inte så mycket om hur bra de anställdas handlingar fram till målet är. Då det är de anställda som väljer vilka handlingar som ska tas skiftas risken över från chefen till de anställda (Merchant & Van der Stede, 2007). Risker finns även att målen är diffusa och allmänna. I och med att var och en av de anställda väljer sin väg till målet kan den vägen vara "åt fel håll" då de kanske uppfattat målet fel. Risk finns även att mål som är enkla att mäta och utvärdera enbart formuleras. Mål som kvalitet, samordning, synsätt och upplevelser, kommer i skymundan då de är svåra att definiera, mäta och utvärdera (Kylén, 2000). Risk finns även om chefen sätter för låga mål, vilket kan det leda till att de anställda lägger sig ännu lägre än målen. Om de anställda å andra sidan sätter för höga mål kanske chefen tar i lite till, vilket leder till att de anställda pressar sig för mycket (Kylén, 2000). För höga mål kan även leda till oönskade beteenden i form av att de anställda börjar manipulera sina resultat, då de ser att de inte kan nå målen (Merchant & Van der Stede, 2007).

### 3.5 Motivation

Definitionen på motivation är i Nationalencyklopedin följande:

*"En psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. Teorier om motivation förklarar varför vi över huvud taget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra"* (Nationalencyklopedin, 2).

För att skapa motivation hos de anställda krävs ofta vissa former av belöningar (Merchant & Van der Stede, 2007). Belöning är något som överförs när någon vill visa sin uppskattning för en utförd prestation och kan antingen vara i form av monetära termer eller icke- monetära termer. Monetära belöningar är exempelvis högre lön, bonus, bilförmåner eller andra fördelar såsom medlemskap på ett gym. Icke- monetära belöningar är istället uppskattningar av chefen, större ansvar, förtur till bättre arbetsrum eller parkeringsplats (Merchant & Van der Stede, 2007).

Holmberg (1988) menar att beröm är ett medel för att upprätthålla motivationen hos de anställda, såsom att genast erkänna goda prestationer. Dock ska inte beröm bli en plikt, utan de anställda ska märka vilka prestationer som uppskattas och vilka som inte gör det. Det som inte ska glömmas är att de anställda måste bli motiverade på längre sikt, då exempelvis genom mer ansvar och möjlighet att avancera. Samma författare nämner att anställda som är intresserade av själva arbetet och som förverkligar sig själva i det presterar mer än anställda som arbetar enbart för att tjäna pengar och som enbart gör det som förväntas av dem.

Shadare Oluseyi. A & Hamed, T. Ayo (2009) studie *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria* visar att den största bidragande faktorn till medarbetarnas prestationer är ledarskapets effektivitet följt av arbetsmotivationen. Baserat på resultatet av

denna forskning rekommenderas därför chefer och andra ledare i organisationer att visa större intresse för välbefinnande för arbetstagarna, samt att ge dem mer feedback, uppmuntran och beröm vid bra prestationer. Att lyckas få de anställda att känna sig mer värdefulla bidragsgivare till organisationens framgång gör att deras motivation att uppnå organisationens mål ökar.

Kuvaas (2006) studie *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation* gjord på 64 norska sparbanker visar att medarbetarsamtal får de anställda att känna större engagemang för arbetet. Att de anställda gör en bra arbetsprestation påverkas dock inte lika mycket av bedömningen av prestationen i sig utan istället mer av de anställdas inre arbetsmotivation. Studien visar att hos de anställda med låg inre motivation så fanns det ett negativt samband mellan bedömningen av prestationen och arbetsprestation, medan för de anställda med hög inre motivation fanns det ett positivt samband. Detta visar på att det är nödvändigt att de anställda har hög inre arbetsmotivation för att medarbetarsamtal ska ha en positiv påverkan på arbetsprestationen. Studien visar även att när chefer ger positiv feedback och uppmuntran till de anställda kan de anställdas beteende påverkas samt attityder till en viss arbetsuppgift.

### **3.6 Latham & Lockes syn på mål och motivation**

Enligt Latham & Locke (1990) kräver svåra och högt satta mål att de anställda har högt engagemang eftersom högt satta mål ofta kräver en högre ansträngning samt att dessa ofta associeras med att det är svårare att nå framgång. Två faktorer som underlättar för de anställda att hitta engagemang menar Latham & Locke (2002) är när det finns faktorer som gör måluppfyllelsen viktig för de anställda, exempelvis om de finns en belöning kopplad till uppfyllandet av målen. Därför är det bra om ledningen ger belöningar när anställda uppnår sina mål, förmedlar en vision som gör arbetet mer intressant eller att de betar sig på ett stödjande sätt mot de anställda. Latham & Locke (2002) menar vidare att målstyrning fungerar mer effektivt när feedback ges från ledningen till de anställda om hur bra de arbetar. Författarna menar även att det inte är någon större skillnad i måluppfyllandet när det gäller om de anställda får vara med och sätta målen eller om de blir tilldelade målen ovanifrån. Det som krävs är att syftet med målen eller den logiska grunden är väl kommunicerad till de anställda.

### **3.7 Adairs teori om motivation och ledarskap**

John Adairs teori bygger till stor del på tidigare motivationsforskare såsom Maslow och Herzberg. Adair skapade den så kallade 50/50 regeln, vilken förklarar att 50 procent av de anställdas motivation kommer inifrån dem själva och de resterande 50 procenten från externa faktorer, nämligen den miljö de arbetar i samt kvalitén på det ledarskap de upplever. Adair vill genom 50/50 regel visa att ledare på arbetsplatser har en viktig funktion i att motivera de

anställda. Dock kan ledarna bara påverka de anställdas motivation till 50 procent eftersom de resterande 50 procenten kommer från dem själva och deras olika behov samt självmotiverande faktorer (Adair, 2006).

Hur en ledare sätter mål, kommunicerar med de anställda samt betar sig har stor inverkan på de anställdas motivation. Därför har Adair formulerat en åttastegsmodell, det vill säga åtta nyckelsätt som kan användas som en stöttepelare för ledare att arbeta utifrån för att motivera och engagera de anställda. Dessa åtta nyckelsätt är att vara motiverad själv, det vill säga framstå som en förebild, anställa personer som redan eller delvis är motiverade till arbetet, behandla varje person som en enskild individ, det vill säga inte generalisera, sätta upp realistiska men utmanande mål, förstå att framsteg i sig motiverar de anställda, skapa en motiverande arbetsmiljö, ge relevanta belöningar samt ge feedback och erkänna framgång (Aidar, 2006).

### **3.8 Behovsteorier**

För att veta vad som skapar motivation hos de anställda krävs kunskap om deras behov, då det är detta som i sin tur påverkar motivationen hos de anställda att nå de övergripande målen (Simons, 2000). Det har gjorts flera studier om människors behov, varvid Maslows behovshierarki, McClellands teori om förvärvade behov och Herzbergs tvåfaktorsteori är några av de mest kända (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa behovsteorier kommer nedan beröras kortfattat.

#### **3.8.1 Abraham Maslow**

Abraham Maslows teori om människors behov utgår från att det finns fem olika sorters mål, som han kallar behov. Dessa är fysiologiska, säkerhet, samhörighet, självkänsla och självförverkligande behov. Behoven sammanställer han i en så kallad behovshierarki med fem olika nivåer (Latham, 2007). Maslow beskriver i sin artikel *A theory of human motivation* (1943) att behoven på lägre nivå måste vara tillfredsställda för att individen ska känna sig motiverad att uppnå de högre målen.

#### **3.8.2 David McClelland**

David McClellands teori om förvärvade behov handlar om att alla människor har tre grundläggande behov för att kunna uppnå motivation, och det är behovet av makt, prestation samt tillhörighet. Dessa behov har förvärvats över tid och formats av varje människas livserfarenheter. De flesta människor har en kombination av dessa tre behov, men oftast med ett behov som utmärker sig mer och är starkare än de andra (McClelland, 1961).

#### **3.8.3 Frederick Herzberg**

Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori fokuserar på människors behov som leder till motivation i arbetslivet. Teorin bygger på att människor påverkas av två faktorer, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är de faktorer som bidrar till hur människor upplever sitt arbete, exempelvis arbetsförhållanden, lön, övervakning samt personalpolitik, medan

motivationsfaktorer är de faktorer som bidrar till att personer känner sig tillfredsställda i arbetet, såsom exempelvis prestation, uppskattning, ansvar, intressant jobb samt utvecklingsmöjligheter (Herzberg, 1974). Enligt Herzberg kan motivationsfaktorerna i större utsträckning påverka de anställdas arbetsmotivation till skillnad från vad hygienfaktorerna kan, eftersom motivationsfaktorerna bygger på unika mänskliga behov medan hygienfaktorerna mer bygger på relationen mellan anställda och chefer och ligger utanför arbetsuppgifterna. Herzberg menar även att genom att ge arbetstagarna större delaktighet i processerna, mer ansvar och självständighet så kommer arbetsmotivationen att öka och därmed även produktiviteten i företaget (Herzberg, 2003).

## 4 Organisatorisk beskrivning

*I detta kapitel redogörs en kortfattad presentation av de två banker vi valt att studera. Detta för att ge läsaren en grundläggande förståelse för hur varje bank är organiserad.*

### 4.1 Handelsbanken

Stockholms Handelsbank grundades år 1871 och bakgrunden till det var en personkonflikt inom Stockholms Enskilda Bank, där åtta styrelseledarmöter avgick och beslöt att starta en ny bank. Några år senare började de första kontoren öppnas (Handelsbanken, 3) och Handelsbanken har idag tjänster som täcker hela bankområdet. Banken har cirka 11 000 medarbetare i 22 länder, där Sverige, Norge, Danmark, Finland och Storbritannien ses som dess hemmamarknader (Handelsbanken, 1). Handelsbankens organisation är decentraliserad, med det centrala fokuset på deras 461 kontor och där deras arbetssätt är att organisationen ska utgå från kontorets ansvar om kunden. Företagskulturen och ekonomisk effektivitet är de främsta styrmedlen inom organisationen. Lönsamhet prioriteras alltid före volym och långsiktighet är ett viktigt signum. Handelsbankens mål är *“att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien”*. Målet ska nås genom att ge bättre service till kunden samtidigt som organisationen ska vara kostnadseffektiv och ha lägre kostnader än konkurrenterna (Handelsbanken, 2). Inom Handelsbankens företagsfilosofi ligger dess resultatandelsstiftelse Oktogonen (Handelsbanken, 1). Oktogonen bildades 1973 och initiativtagaren var dåvarande VD Jan Wallander. Oktogonen styrs av Handelsbankens personal och kravet för att en avsättning ska göras till Oktogonen är att banken ska nå målet *“att ha högre avkastning på det egna kapitalet än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien”*. Målet mäts på avkastning på eget kapital. Huvuddelen av den avsättning som görs då målet uppfylls köper Oktogonen Handelsbankens aktier för, vilket gör att värdestegring är en stor del av värdet på de pengar som finns i Oktogonen. Anställda får alla lika mycket avsättning till Oktogonen oberoende av befattning och lön och avsättning sker från det första året som en person börjar arbeta i banken (Intervju Handelsbanken, 2011-04-19). Vinstandelarna kan tas ut först när den anställde fyller 60 år (Finansliv).



Källa: Handelsbanken, 2



## 4.2 SEB

SEB står för Skandinaviska Enskilda Banken och grundades år 1856 av André Oscar Wallenberg. SEB var då en av Sveriges första affärsbanker (SEB, 3). Idag är banken en ledande nordisk finansiell koncern med drygt 17 000 anställda. SEB har sin verksamhet i över 20 länder, där deras huvudsakliga hemmamarknad är i östersjöregionen dit Sverige, Norge, Danmark, Finland, Baltikum, Tyskland, och Polen tillhör (SEB, 1). SEB är en centraliserad bank där Annika Falkengren är verkställande direktör samt koncernchef. I organisationen finns en kontrollfunktion inom kredit samt en kontrollfunktion inom intern revision. Organisationen är indelad i olika divisioner, såsom kontorsrörelsen, stora företag och institutioner, kapitalförvaltning, liv (försäkring) samt Baltikum (SEB, 4). Själva kontorsrörelsen är uppdelad i tre regioner vilka är syd, öst och väst. Inom varje region finns sedan ett antal distrikt, som i sin tur omfattar ett visst antal kontor (Intervju SEB, 2011-04-26). SEBs strategiska inriktning säger bland annat att banken skall vara en relationsbank i sin del av världen, vilket dels kan kopplas till deras vision *”att vara den mest pålitliga partnern för kunder med ambitioner”* och dels till deras mission *”att hjälpa individer och företag att utvecklas framgångsrikt genom att erbjuda god rådgivning och finansiella medel”* (SEB, 2, 7). SEB strävar efter att ha de nöjdaste kunderna och för att nå dit ska organisationen förbättra servicen och öka aktiviteterna gentemot kund (SEB, 6). SEBs prioriteringar vad gäller åtagande gentemot kund är *”att erbjuda produkter och lösningar som anpassats till kundernas olika behov och att uppnå och bibehålla toppbetyg ifråga om kundnöjdhet”* (SEB, 5).



Källa: SEB, 4.

## 5 Empiri

*I detta kapitel görs en redogörelse för studiens empiriska material, vilket omfattar de intervjuer som gjorts med respektive kontorschef på Handelsbanken och SEB samt den enkät som delats ut bland de anställda på kontoren. Empirin är uppdelad i två delar. I den första delen ges en redogörelse av det empiriska materialet för Handelsbanken och i den andra delen ges en redogörelse för det empiriska materialet för SEB. Kontorschefen på Handelsbanken nämns nedan för H och kontorschefen på SEB nämns S.*

### 5.1 Intervju Handelsbanken

H har arbetat inom banksektorn i cirka 30 år, varvid de senaste 20 åren på Handelsbanken där H arbetat på flera olika kontor. Vägen till kontorschef började i kassa/kundtjänst, och senare vidare till privatrådgivning och företagsrådgivning. Efter några år blev H ställföreträdande kontorschef och på det nuvarande kontoret har H varit kontorschef i fem år. H menar att det är lätt att utvecklas inom Handelsbanken och är du driven och duktig så kan “resan gå snabbt”. Handelsbanken söker aldrig externa personer till de högre tjänsterna utan dessa tas internt. Utbildningen sker mestadels på kontoret av andra medarbetare och H uttrycker det som att det är “hands on” direkt. H menar att en person utbildas först när han/hon fått sin tjänst, inte för att få en tjänst. H säger vidare att det är viktigt med duktiga anställda, därför är banken noga i urvalet när nya personer ska anställas. Det är även viktigt med en blandning av personer, där de anställda kan lära av och komplettera varandra. H säger att Handelsbanken har en låg personalomsättning, och en strävan finns att en anställd ska vilja arbeta kvar i organisationen under hela sin yrkestid.

H beskriver Handelsbanken som en liten och enkel organisation. Med det menar H att det är kontoren som är organisationens fokus och där “vägen till toppen inte är lång”. H’s närmaste chef är regionchefen och sedan kommer Handelsbankens verkställande direktör. H säger att Handelsbanken kanske inte har de fräckaste kontoren och att de oftast ligger steget efter sina konkurrenter vad gäller nyheter. H menar att detta gör banken för att se och lära av de misstag andra bankerna gör för att sedan titta på bättre och billigare lösningar.

H beskriver Handelsbanken som en starkt decentraliserad organisation, vilket gör att målen finns långt ut i organisationen, på respektive individ. Då Handelsbanken inte arbetar med budgetar är dessa mål inte finansiella. H menar att banken inte vill ha finansiella mål eftersom det är svårt att sätta dessa, då framtiden är oförutsägbar, i form av exempelvis finanskriser som kan påverka måluppfyllelsen. H säger att Handelsbankens egentligen bara har ett mål, och det är nöjda kunder. Kundnöjdheten mäts på kontornivå fyra gånger per år enligt svensk kvalitetsindex, vilket är en jämförelse mellan övriga svenska banker. H säger att en strävan hela tiden ska finnas efter att se till kundens bästa och att denne ska bli nöjd. H nämner det som att “kunden ska komma in på kontoret med ett leende och gå ut med ett ännu större leende”. Om kunden inte “går ut med ett leende” så ringer H ofta upp kunden och diskuterar vad som gick fel, så att kunden

och banken gemensamt kan komma fram till en bra lösning. H menar att oftast handlar det om ett missförstånd och det är då viktigt att reda ut det med kunden, så att banken kan få tillbaka förtroendet igen. Att bygga förtroende för kunden är A och O menar H. Förtroende måste finnas för att få nöjda kunder då det inte går att göra bra affärer om inte kunden har ett förtroende för banken. Har kunden dåligt förtroende för banken så frågar kunden mer, då denne känner sig osäkrare, vilket bland annat kostar arbetstid. H säger vidare att om kunderna vet att de anställda inte får bonusar och provision på det de säljer utan arbetar efter nöjda kunder så slappnar kunden av på ett annat sätt, då kunden vet att han/hon inte kommer bli pålurad något som inte behövs. H menar att förtroende är något som tar lång tid att bygga upp och därför är det viktigt att värna om sina kunder så att de har kvar sitt höga starka förtroende för Handelsbanken. H säger att denne inte ser några svårigheter med att arbeta med den målstyrning som Handelsbanken har, det vill säga målet att ha de mest nöjda kunderna. H menar att finansiella mål tenderar att ta mycket tid från huvuduppgiften, som för Handelsbankens del är nöjda kunder. Konceptet har ju bevisligen visat sig fungera i 40 år säger H.

H beskriver sin roll som en coach för de anställda, där denne hela tiden ser till att hjälpa till för att förenkla vardagsarbetet för dem. Ett exempel dras när de anställda på kontoret kom med förslaget att det skulle finnas något för att underhålla de barn som följer med sina föräldrar till bankmötet, såsom exempelvis en filmhörna. H köpte då en dvd-spelare samt dvd-filmer som barnen kan underhållas med medan föräldrarna sitter i möte. H håller även en öppen dialog med varje medarbetare, där en diskussion förs om vad som gjorts under veckan samt vad medarbetaren har för planer att göra framöver. Här diskuteras lönsamhet, men inte för att sätta mål, utan endast för att se hur det går för varje medarbetare och vad som kan göras bättre. Mer grundliga medarbetarsamtal görs en gång i månaden. H ska även se till så att kontoret har rätt antal medarbetare, så de som arbetar där inte blir utbrända. H menar att det kan vara svårt och att det är en utmaning att hitta den balansgången. Varje år skriver H en handlingsplan som lämnas till regionchefen. Handlingsplanen beskriver vad H har för planer för framtiden, hur H mår och ser på sin arbetssituation och vad H anser kan göras bättre nästa år. Det kan vara allt från vad kontoret ska göra bättre till vad H själv kan göra bättre. I handlingsplanen sätts dock inga mål i siffror. De av Handelsbankens kontor som ligger i närheten av varandra har ibland kontakt för att få tips och råd om hur kontoren arbetar i vissa situationer och vad som görs för att vara lönsamma. H menar att det är ett måste att hjälpas åt inom banken för att få hög lönsamhet.

På frågan hur H tror att Handelsbankens arbetssätt, det vill säga att Handelsbanken inte arbetar med finansiella mål, påverkar de anställdas motivation tror H det är friheten som skapar drivkraft och motiverar de anställda. H säger att de anställda får mycket ”fria tyglar” och ansvarar för sina egna affärer och att kunden ska gå ut med ett ”leende på läpparna”. Detta tror H skapar en drivkraft hos de anställda att göra sitt bästa. H tror även att kundkontakten, att hjälpa kunden att känna sig trygg i sin ekonomi, att de blir nöjda och får sina drömmar uppfyllda, är en drivkraft och ger motivation. Även att de anställdas arbetsplats är tillfredsställande och att det finns en bra

gemenskap bland de anställda tror H motiverar. H tror inte att Oktogonen är en drivkraft för motivationen hos de unga medarbetarna, då det ligger långt fram i tiden. Dock menar H att Oktogonen kan vara en drivkraft på äldre år och då möjligtvis motivera de anställda att prestera bättre och få bättre lönsamhet som ger mer pengar till Oktogonen.

Alla kontor utvärderas och jämförs med andra liknande Handelsbankskontor. Det är då hela kontoret som jämförs och inte enskilda medarbetare. På grund av olika storlekar på kontoren så mäts allt per anställd, såsom hur mycket det tjänas per anställd, kostnader per anställd och antal affärer per anställd. Utvärdering och jämförelser mellan kontoren görs inte bara på kontornivå, utan även på regionnivå. Ibland görs även interna tävlingar mellan kontoren, och då oftast mellan de kontor som ligger i närheten av varandra. Det kan vara att en viss vecka ska en viss produkt fokuseras på. H tydliggör att det är hela kontoret som tävlar, och inte varje enskild anställd.

Enligt H är en viktig fråga hur banken får nöjda kunder eftersom en nöjd kund köper mer och bidrar till bättre resultat. H menar att nöjda kunder ger fler affärer, fler affärer ger större intäkter och i kombination med låga kostnader blir större delen av intäkterna vinst. H säger att alla banker idag levererar nästan samma typ av produkter, vilket gör att Handelsbanken måste leverera sina produkter till kund på ett annorlunda sätt än alla andra banker för att lyckas. H säger vidare att Handelsbanken ser på sina kunder på ett annat sätt än vad andra banker gör. Varje medarbetare tar exempelvis beslut om beviljning av lån till kund. Detta lägger sig inte H i, utan menar att det är de anställda som bäst känner sina kunder och därför kan ta ett bättre beslut. De flesta kunder är lokala kunder och finns i området runt kontoret. Banken arbetar enligt kyrktornsprincipen och med begreppet menas att affärer görs med kunder på nära håll som ”kan ses från kyrktornet”. H menar att kundens behov måste beaktas och vad denne behöver när kunden expedieras, istället för det som banken tjänar mest på. På Handelsbanken är det mycket viktigt med en personlig kontakt med kunden. De vill att sina kunder ska säga “Jag ringer Adam på Handelsbanken” istället för “Jag ringer någon på banken”. H anser att bankens hemsida är väldigt personlig, då varje kontor kan utforma sin egen sida, där kunden kan finna namnuppgifter, telefonnummer och mailadress till kontorets anställda, allt för att ge ett personligt intryck.

Handelsbankens övergripande mål, “*att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien*”, känner alla anställda till mycket väl säger H. Målet står bland annat skrivet i *Mål och Medel* vilket är ett häfte skrivet av Handelsbankens nuvarande verkställande direktör Per Boman. *Mål och Medel* beskriver organisationen, deras mål och hur de anställda ska arbeta. Alla anställda har ett exemplar av *Mål och Medel* som inte får visas för någon utomstående.

## 5.2 Enkätundersökning Handelsbanken

En enkätundersökning gjordes bland de anställda på varje kontor (bilaga 3). På Handelsbankens kontor är det totalt 16 anställda, varav nio kvinnor och sju män. Totalt var det tolv anställda som svarade på enkäten. Fördelningen mellan kvinnor och män var sju respektive fyra stycken. En person svarade inte på frågan vilket kön. Av de anställda har nio personer arbetat på Handelsbanken i över tio år.

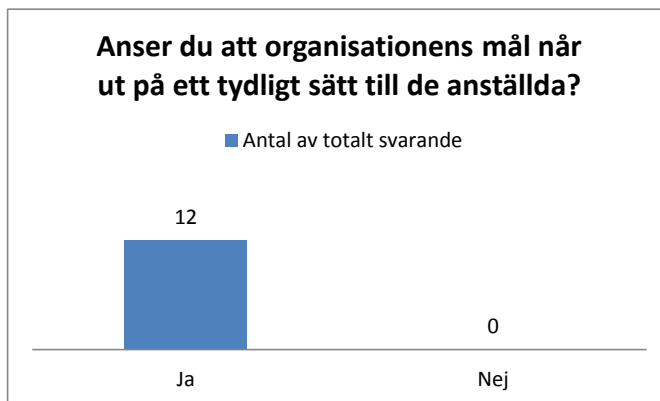
På första frågan hur väl de anställda känner av organisationens struktur svarade tio personer i mycket stor grad eller i stor grad. Av dessa har åtta personer arbetat på Handelsbanken i över tio år. Bland de som nämnde att de känner av organisationen i viss mån var en äldre och en yngre. En av dessa två har arbetat i banken länge medan en har arbetat en kortare tid. På följdfrågan på vilket sätt de anställda känner av organisationens struktur nämndes exempelvis ”kontakt med kolleger inom bankens organisation!”, ”Genom intranätet, kontoret, regionkontoret”, ”eget beslutsfattande”, samt ”genom skriften ”mål och medel””.



Figur 1: Hur väl de anställda känner av organisationsstrukturen.

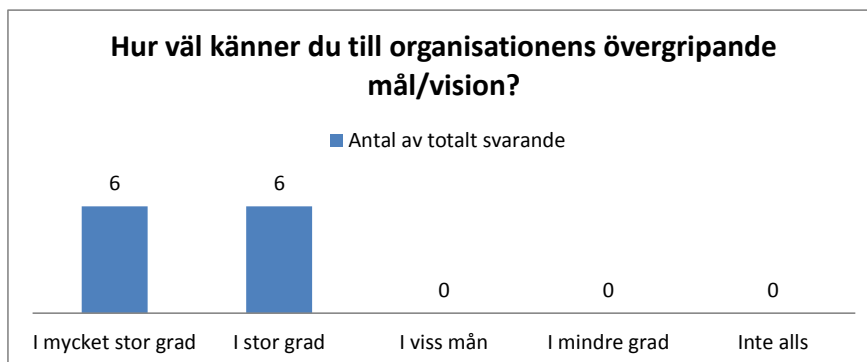
På andra frågan vad de anställda anser om organisationens sätt att styra med olika mål svarade sju personer. Svar som nämndes var ”Positivt, alla jobbar mot samma mål”, ”det är o.k!”, ”Bra” samt ”Bra, men ibland vänder organisationen kappan efter vinden. Ibland är org. väldigt trög”. Andra svar som nämndes var att ”vi har ett mål” samt ”?”. Dessa två kommentarer kom från personer som arbetat på Handelsbanken i över tio år.

På frågan om de anställda anser att organisationens olika mål når ut på ett tydligt sätt svarade alla ja.



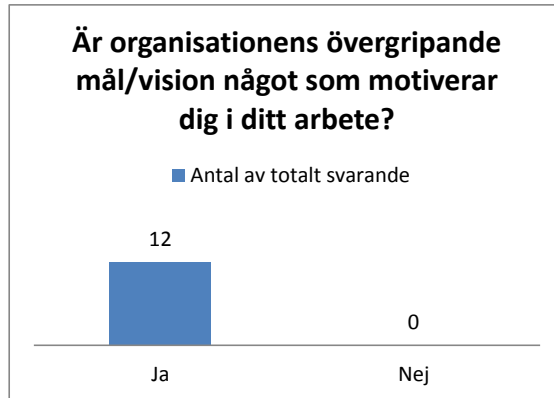
Figur 2: Vad de anställda anser om huruvida organisationens mål når ut på ett tydligt sätt till de anställda.

På frågan hur väl de anställda känner till organisationens övergripande mål/vision svarade alla antingen i mycket stor grad eller i stor grad. Här var både fördelningen mellan män och kvinnor jämt inom de olika svarsalternativen samt medelvärdet (elva år) på antalet arbetade år inom Handelsbanken.



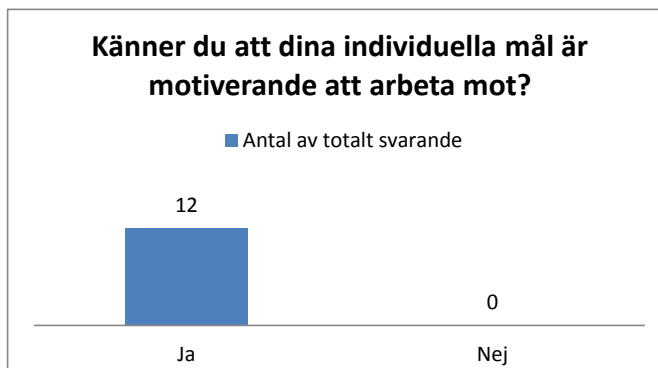
Figur 3: Hur väl de anställda känner av organisationens övergripande mål/vision.

På frågan om organisationens övergripande mål/vision motiverar de anställda i deras arbete svarade alla ja. På följdfrågan på vilket sätt var kommentarerna "delaktighet" och "viktigt att veta åt vilket håll vi "strävar". Detta innebär trygghet för personalen".



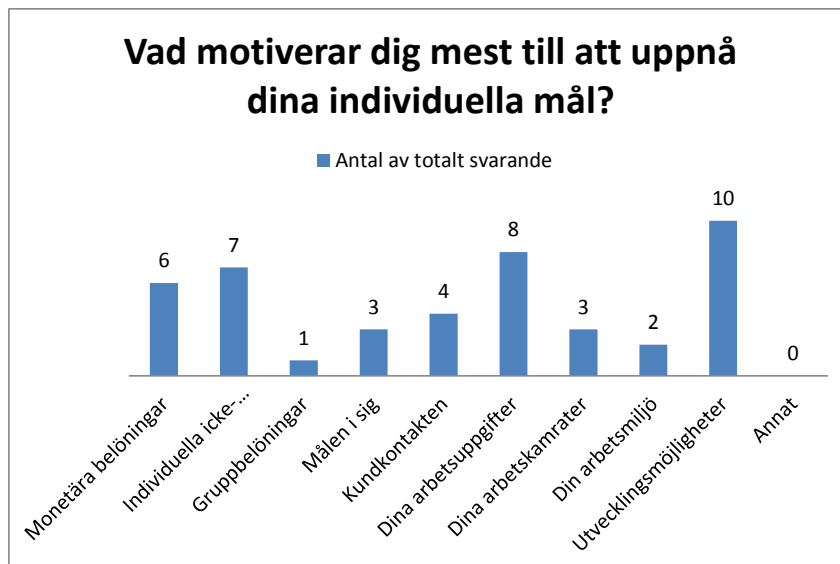
Figur 4: Om organisationens övergripande mål/vision motiverar de anställda i deras arbete.

På frågan om de anställdas individuella mål är motiverande att arbeta mot svarade alla ja. På följdfrågan på vilket sätt nämndes bland annat *”personligt ansvar”, ”Jag kan utifrån min handlingsplan skriva ner mina individuella mål på olika arbetsområden. Genom samtal med chefen utvecklas mot mina mål”, ”gör arbetet mer strukturerat”, ”för att det påverkar ens personliga utveckling”, ”vet åt vilket håll jag ska arbeta/springa under året” och ”Om man uppnår dem=en del i löneförhandlingen”.*



Figur 5: Om de anställda känner att deras individuella mål är motiverande att arbeta mot.

På frågan vad som motiverar de anställda att uppnå sina individuella mål kunde flera svarsalternativ ges och antal svarande var elva personer. Utvecklingsmöjligheter kom på första plats, följt av arbetsuppgifterna, individuella icke monetära belöningar och monetära belöningar. Sist kom gruppbelöningar.



Figur 6: Vad de anställda anser motiverar dem till att uppnå deras individuella mål.

På frågan om de anställda skulle vilja se att något ytterligare gjordes för att motivera de anställda svarade tre personer. Det som nämndes var ”Vet inget konkret”, ”fler icke monetära belöningar!!” samt ”Högre lön. Cirkulering av arbetsuppgifter”.

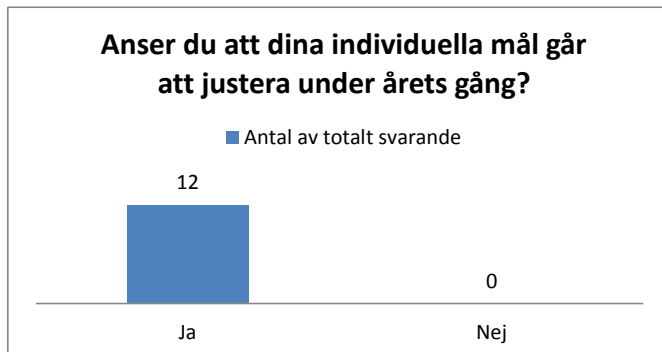
På frågan om de anställda anser att deras individuella mål är realistiska svarade elva personer ja. På följdfrågan varför målen inte är realistiska nämndes utav den som svarat nej ”Till viss del. För att göra ”det lilla extra” är det alltid underbemannat på kontoret”.



Figur 7: Vad de anställda anser om huruvida deras individuella mål är realistiska.

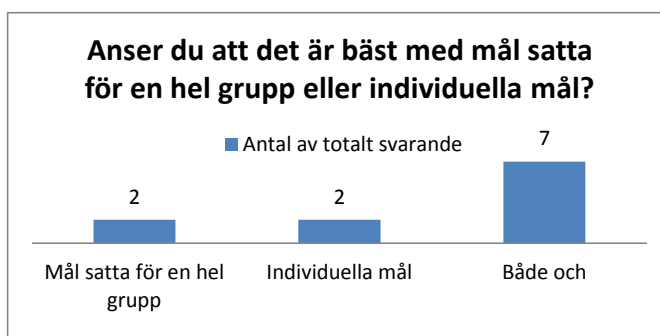


På frågan om de anställda anser att deras individuella mål går att justera under årets gång svarade alla ja. På följdfrågan på vilket sätt nämndes bland annat ”*anpassning till verklighet*”, ”*Om förutsättningarna förändras*”, ”*vi skriver individuell handlingsplan, vilken jag kan ändra under året*”, ”*Nära kontakt med närmaste chef*”, ”*Genom samtal med chef*” samt ”*beroende på konjunktur/arbetsbelastning*”.



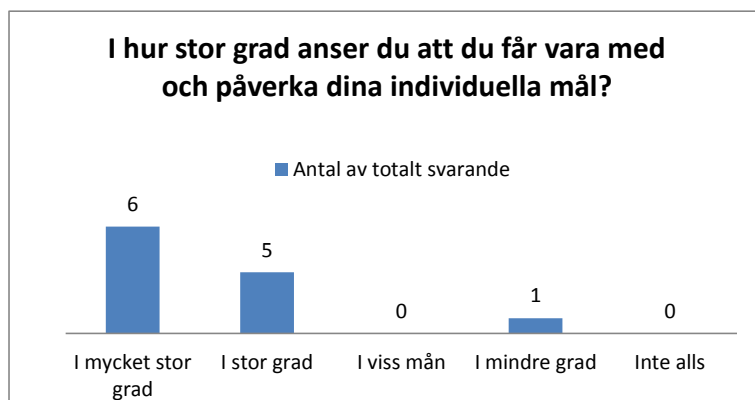
Figur 8: Om de anställda anser att deras individuella mål går att justera under året.

På frågan om de anställda anser att det är bäst med mål satta för en hel grupp eller individuella mål svarade elva personer. Av dessa svarade lika många mål satta för en hel grupp som individuella mål. Sju personer svarade både och. Bland kommentarerna till varför mål satta för en hel grupp valdes nämndes ”*bankkontoret är ett lagspel*” samt ”*Gemensamt arbete*”. Bland kommentarerna till individuella mål är bäst nämndes ”*Varje människa är unik och en grupp kan inte identifiera varje individs individuella mål och behov*” samt ”*Olika arbetsupp.*”. Bland kommentarerna hos de som valde både och nämndes att ”*båda delar är lika viktiga*”.



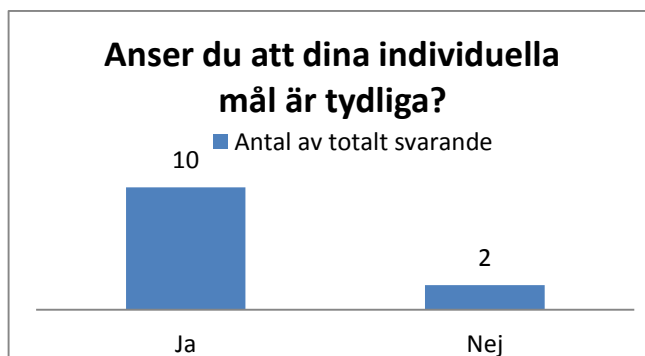
Figur 9: Vad de anställda anser är bäst utav mål satta för en hel grupp eller individuella mål.

På frågan i hur stor grad de anställda anser att de får vara med och påverka sina individuella mål svarade elva personer i mycket stor grad eller i stor grad.



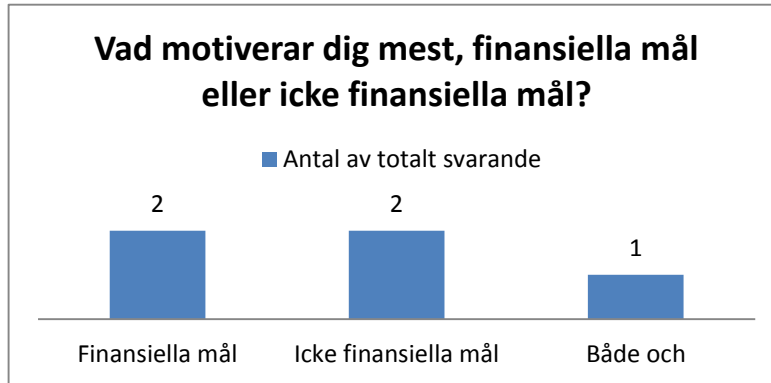
Figur 10: I hur stor grad de anställda anser att de får vara med och påverka deras individuella mål.

På frågan om de anställda anser att deras individuella mål är tydliga svarade majoriteten ja.



Figur 11: Om de anställda anser att deras individuella mål är tydliga.

På frågan om det är finansiella mål eller icke- finansiella mål som motiverar de anställda mest svarade endast fem personer. Lika många svarade icke- finansiella mål som finansiella mål. En person svarade både och. Kommentar från en som svarat icke- finansiella mål var "Det viktiga är att trivas och få göra en bra arbetsinsats. Om det leder till finansiella mål skulle det kännas som en bonus.". Kommentar från en som svarat finansiella mål var "finansiella mål är lättare att stämna av".



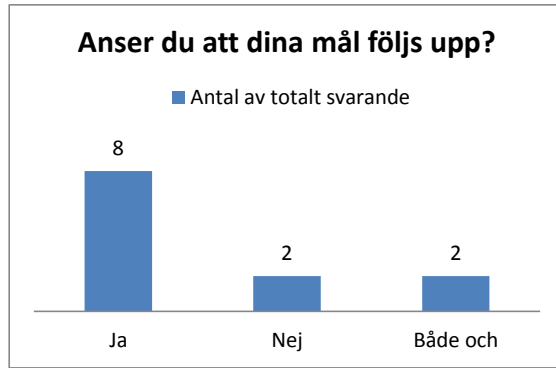
Figur 12: Om finansiella mål eller icke- finansiella mål motiverar de anställda mest.

På näst sista frågan, som var en kontrollfråga till fråga 17 i enkäten (bilaga 3) svarade alla ja. På följdfrågan hur de anställda är involverade nämndes ”*samtal med chef*”, ”*Ja, eftersom vi pratar om dem tillsammans*” samt ”*Diskussion om målen förs med min chef i dialogform*”.



Figur 13: Om de anställda tycker att de får vara tillräckligt involverade i hur deras mål sätts.

På sista frågan om de anställda anser att deras mål följs upp svarade åtta personer ja. På följdfrågan hur nämndes ”*Samtal med chef. Vecko/månadsavstämning*”, samt ”*genom samtal*”. ”*Tidsbrist*” nämndes som anledning till varför målen inte följs upp.



Figur 14: Om de anställda anser att deras mål följs upp.

### 5.3 Intervju SEB

S har arbetat inom banksektorn i cirka 30 år och började sin karriär som aspirant på SEB. Så småningom blev S ställföreträdande kontorschef och under några år hade S liknande arbeten. I slutet av 1990-talet lämnade S SEB för Danske Bank och arbetade där fram till i höstas, då S återvände till SEB och blev kontorschef på det nuvarande kontoret.

S säger att östersjöregionen är SEBs hemmamarknad, vilket omfattar Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Polen samt de baltiska länderna. SEB kan ses som en centraliserad organisation med en koncernchef och där koncernen är indelad i olika divisioner. Kontorsrörelsen är en division vilket är indelat i tre regioner, öst, syd och väst. Varje division samt varje region har en chef. I varje region finns ett regionkontor, och regionen är uppdelat i ett antal distrikt. Varje distrikt har sedan ett visst antal kontor. SEBs organisationsstruktur följs även redovisningsmässigt och uppföljningsmässigt säger S.

S anser att SEB är en modern organisation med fräscha kontor och som oftast ligger i framkant vad gäller många olika saker, såsom exempelvis deras facebook-sida. S säger att det är viktigt med en organisation där det finns blandade personer, både könsmässigt och åldersmässigt. Alla har olika idéer och olika bakgrund som de kan dela med sig av och utveckla verksamheten till att bli bättre och bättre.

S säger att SEB arbetar med både långsiktiga och kortsiktiga mål. De långsiktiga målen för kontorsrörelsen sträcker sig till 2014. De kortsiktiga målen består av årsmål och finns på kontors- och medarbetarnivå. De långsiktiga målen är relaterade till marknads mål såsom marknadsandelar, antal privatkunder och företagskunder, men även lönsamhetsmål och nyckeltal, vilka bryts ner på region-, distrikts-, kontors- och individnivå. S säger att SEB även använder sig av icke-finansiella mål, i form av kundnöjdhet och tillgänglighet, såsom svarsfrekvens i telefon. Mål som tillgänglighet mäts och följs upp varje vecka. S säger att målen måste vara realistiska och utmanande. När SEB sätter sina mål för kontorsrörelsen tittar de på varje kontor eller distrikts marknad, vad det finns för potential och utefter det utformas sedan målen. S nämner att organisationen arbetar mycket med att sätta mål och följa upp dessa. S säger att mål så långt som möjligt ska kunna sättas själv, eftersom det är då målen "ägs" av de anställda som blir mer delaktiga och motiverade. S säger vidare att det är viktigt med försiktighet vid användandet av försäljningsmål. Risker finns att de anställda fokuserar för mycket på att nå försäljningsmålen, vilket kan leda till att kunden säljs på produkter som denne kanske inte behöver menar S. S säger även att målen inte får överskugga samarbetet i organisationen. Med det menar S att anställda inte bara ska se till sin egen vinning och endast arbeta efter att uppnå sina egna mål. Samarbete och att hjälpa varandra är minst lika viktigt. S menar att S's roll här är att se till helheten, att leda personalen så att de anställda inte bara "arbetar på sin kant", utan även samarbetar med varandra för att uppnå ett så bra resultat som möjligt. S menar att se till helheten, det vill säga till alla delar inom organisationen, stärker bankens affärer långsiktigt. S säger att

bank som bransch bygger på förtroende och det är viktigt att banken har detta, eftersom alla banker idag har ungefär liknande produkter. S säger vidare att det bankerna kan skilja sig på är de mjuka bitarna, såsom kunskap om kundens affär, kundrelationer och förtroende. SEBs mjuka mål är att ha nöjda kunder, eftersom nöjda kunder ger en långsiktigt bra affär, då nöjda kunder ofta återkommer menar S.

S säger att de långsiktiga målen inte är förhandlingsbara, medan de kortsiktiga målen kan utformas utefter vad som tros att varje kontor och individ kan klara av utifrån sina förutsättningar. Här får de anställda vara med och påverka sina individuella mål. S säger vidare att de anställda får lämna förslag på sina egna individuella mål, som sedan diskuteras med deras närmaste chef. De individuella målen ser olika ut för varje individ, beroende på antal år på banken samt hur stor kundstock den anställde har. En ung person som är ny kan ha lite färre kunder än en som arbetat längre, och då kan den förres mål vara att ta in ett visst antal nya kunder medan den senares mål kan vara att ta hand om den kundstock som redan finns. S säger att gruppsmål är viktigt då detta gör att de anställda samarbetar mer och att "vi-känslan" ökar. S menar att SEB inte arbetat mycket med gruppsmål utan att fokus till största del legat på individbaserade mål. Dock är gruppbaseade mål något som S skulle vilja se mer av, och då i kombination med individuella mål. Gruppbaseade mål ökar "vi-känslan" medan individuella mål gör varje anställd mer triggad, speciellt de som är tävlingsmänniskor menar S. En kombination av långsiktiga, kortsiktiga, gruppsmål och individuella mål är enligt S den bästa kombinationen.

S menar att organisationen inte endast arbetar med kundfokus utan även mycket med medarbetarfokus. SEB har medarbetarundersökningar en gång varje år. Där har de anställda möjlighet att tycka till om sin arbetssituation, såsom hur trivseln på arbetet är, trivseln med jobbet, utvecklingsmöjligheter och hur samarbetet med chefen fungerar.

S säger att det ibland kan vara svårt att se långsiktigt vad gäller att styra med mål. På företagssidan kan det ta mycket lång tid att få in en ny kund än om en jämförelse görs med privatsidan, där det oftast går snabbare att få in en ny kund. På företagssidan är därför de långsiktiga målen viktiga. Resultatet kan bli mycket högt om en ny företagskund fås, men bearbetningstiden kan ha varit lång där det under den tiden inte hänt så mycket på resultatet. Att ta hänsyn till att det kan ta lång tid kan vara svårt, speciellt som ny chef om denne inte arbetat i banken tidigare, och inte har erfarenhet av detta. Människor vill gärna se det kortsiktiga menar S. Även att sätta nivån på målen kan vara svårt för en ny kontorschef, därför är det bra att ha arbetat som biträdande kontorschef i några år innan säger S. Där kan en känsla skapas för hur mycket över förra årets resultat nästa års mål kan läggas och det ger en bättre kännedom om banken och bättre vetenskap om vad som tros kan klaras av.

På frågan vad som motiverar de anställda, tror S inte att lönen är den huvudsakliga faktorn som motiverar utan S tror istället att det är de mjuka värdena som har störst betydelse, det vill säga att

bli sedd, få feedback, bli bekräftad och att det finns ett bra arbetsklimat. I organisationen uppmärksammas exempelvis bra affärer och detta belönas. När en anställd har gjort en bra affär vill organisationen uppmärksamma detta genom att berätta för andra medarbetare menar S. Inom organisationen finns det en lista över de medarbetare som lyckats bäst och dessa belönas, exempelvis genom resor. Att bli uppmärksammad när en bra affär gjorts och få någon form av belöning uppskattas väldigt mycket av medarbetarna, men oftast är det mest uppskattat om uppmärksamhet fås från sin egen chef menar S. På frågan om målen i sig motiverar de anställda säger S att det viktiga är att den anställde känner sig delaktig i organisationen. Om det går bra för hela enheten fås bättre självförtroende vilket även syns vid möte med kund.

S säger att organisationens mål följs upp och premieras på olika sätt. Diskussion och förhandling om målen görs i medarbetarsamtal där summering av det gångna året samt planering inför året som kommer görs. Avstämningsmöten görs minst en gång varje vecka, och djupare medarbetarsamtal görs en gång i månaden där en diskussion förs om hur det går med måluppfyllandet och där den anställde kan få tips för att bli bättre. S säger att feedback och bekräftelse på de individuella målen är mycket viktigt och behövs för att varje anställd ska kunna känna att deras prestationer är värdefulla. Hela kontorets följs även upp en gång per månad, där en diskussion förs om hur det går för kontoret och dess måluppfyllelse.

S säger att det är viktigt att ha en god dialog om varför målen uppnåddes eller inte. S menar att även om en anställd uppnått sina mål så behöver det inte betyda att denne arbetat bättre än någon som inte uppnått sina mål. Anledningen kan ligga i att den senare haft för högt satta mål, medan den förre haft för lågt satta mål. Därför är det viktigt att titta på *varför* målen uppnåddes eller inte. Uppföljning är, enligt S, därför mycket viktigt. S menar även att det är viktigt som chef att känna till att det finns olika förutsättningar för att uppnå mål och att vissa har enklare mål än andra. Samarbeten finns mellan kontoren, där tips och råd om hur arbetet kan bli bättre utbyts, vilket kan leda till bättre lönsamhet menar S. Även alla kontorschefer inom distriktet träffas en gång varje månad för att prata personalfrågor, marknadsfrågor, organisationsfrågor med mera.

S säger att 100 procent av medarbetarna känner till organisationens vision, vilket visade sig i den senaste interna medarbetarundersökningen och S säger vidare att internt pratas det mycket om relationsbanken, att vara den pålitliga partnern och kunna stå upp för sina kunder i olika skeden, exempelvis under en finanskris, och även då kunna leverera krediter till sina kunder. Att vara den pålitliga partnern har även att göra med förtroende och att skapa långsiktiga affärsrelationer menar S.

## 5.4 Enkätssammanställning SEB

På SEB's kontor är det totalt 24 anställda. Fördelningen mellan kvinnor och män är tretton respektive elva stycken. Totalt var det sju personer som svarade på enkäten. Fördelningen mellan män och kvinnor var tre respektive fyra stycken. Sex personer har arbetat på SEB i mindre än fem år.

På första frågan i enkäten hur väl de anställda känner av organisationens struktur svarade sex personer i mycket stor grad eller i stor grad och en person svarade i viss mån. På följdfrågan på vilket sätt var kommentarerna *"Koncernen, med huvudledningen. Är jag intresserad finns allt på intranätet"* samt *"Vet hur organisationen ser ut och vem som beslutar vad"*.



Figur 15: Hur väl de anställda känner av organisationsstrukturen.

På andra frågan i enkäten om vad de anställda anser om organisationens sätt att styra med olika mål svarade fem personer. Kommentarer som gavs var *"Individuell målstyrning ger individualister som då sätter sitt eget mål framför bankens. Bidrar till mindre samarb. internat o. långsiktigt sämre för banken"*, *"Olikt mina tidigare arbetsgivare inom bank"*, *"Bra"*, *"Det är viktigt att vi har mål så att vi vet vart vi är på väg. Om man uppfyller sina mål är det ett tecken för oss att vi gör bra jobb"* samt *"Har blivit bättre. Mer "mjuka" mål"*.

På frågan om de anställda anser att organisationens olika mål når ut på ett tydligt sätt till de anställda svarade sex personer ja. Kommentar från en som svarade ja var *"för det mesta"*. Kommentar utav den som svarade både och var *"Måltal diskuteras hela tiden, men har inte varit individuellt mot mig som nyanställd"*.





Figur 16: Vad de anställda anser om huruvida organisationens mål når ut på ett tydligt sätt till de anställda.

På frågan hur väl de anställda känner till organisationens övergripande mål/vision svarade lika många i mycket stor grad som i stor grad. En person svarade i viss mån.



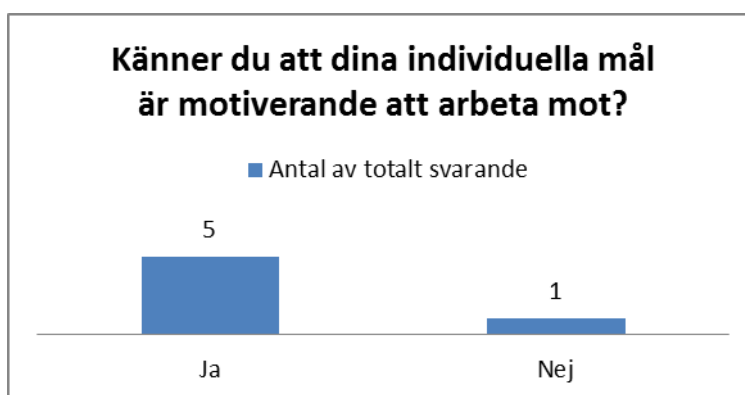
Figur 17: Hur väl de anställda känner till organisationens övergripande mål/vision.

På frågan om organisationens övergripande mål/vision är något som motiverar de anställda i deras arbete svarade sex personer ja och en person både och. På följdfrågan på vilket sätt var kommentarerna bland de som svarat ja såsom "Göra mitt bästa", "Jag vet mer specifikt vad som krävs av mig som anställd och vad som krävs för att vi ska vara "vinnande" kontor" samt "Det får en motiverande effekt och belyser varför man gör det arbete man gör". Kommentar från den som svarade både och var "Ja = visionen om relationsbank innebär ett sunt synsätt som bidrar att stärka varumärket SEB. Måltal i övrigt – nej – det gäller att alltid göra bra ifrån sig oavsett mål/belöningsystem".



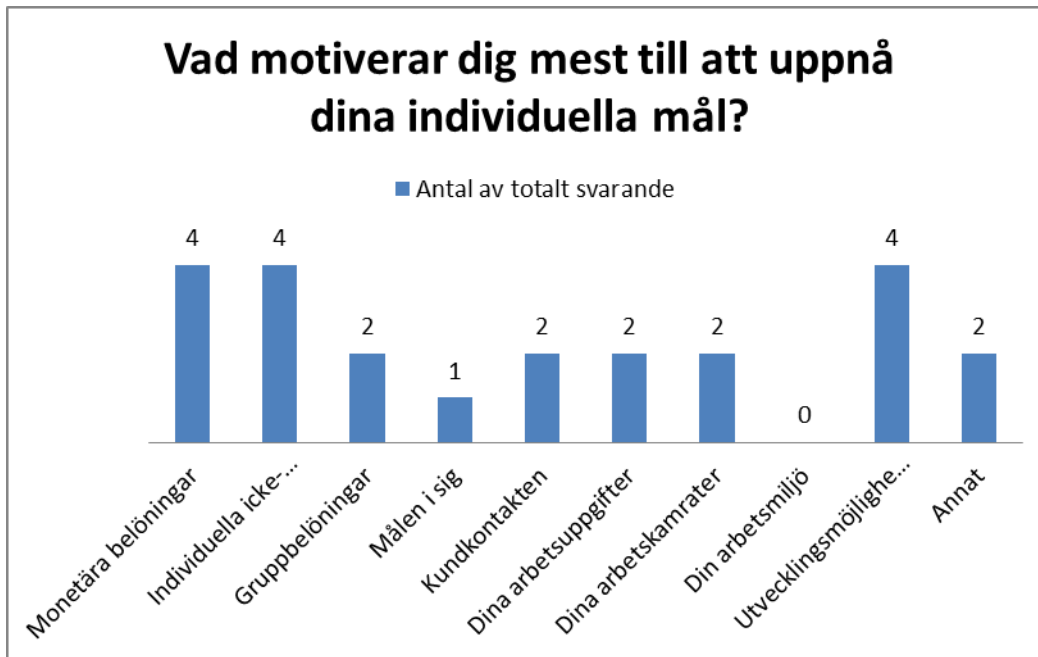
Figur 18: Om organisationens övergripande mål/vision motiverar de anställda i deras arbete.

På frågan om de anställda känner att deras individuella mål är motiverande att arbeta mot svarade sex personer. Av dessa svarade fem personer ja. På följdfrågan på vilket sätt var kommentarerna av de som svarat ja ”Bra riktmärken” samt ”Alltid en sporre att nå sina mål. Viktigt att de är nåbara. Annars kan det nog få en stressande effekt”. Kommentar från den som svarat nej var ”det gäller att alltid göra bra ifrån sig oavsett mål/belöningsystem”. Kommentar från den som inte svarat på frågan var ”har inga”.



Figur 19: Om de anställda känner att deras individuella mål är motiverande att arbeta mot.

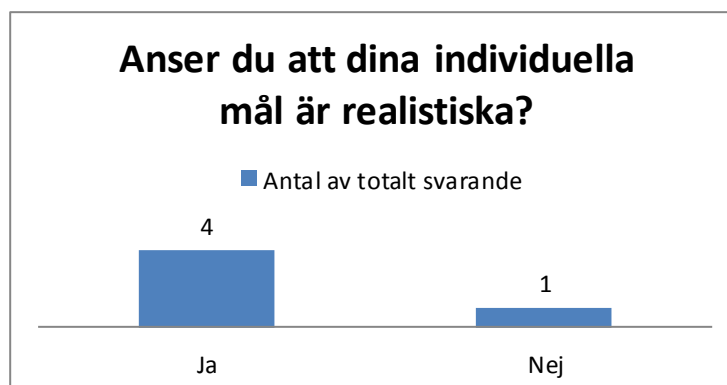
På frågan vad som motiverar de anställda mest till att uppnå deras individuella mål kunde flera svarsalternativ anges. Antal svarande på denna fråga var sex personer. I toppen låg monetära belöningar, individuella icke monetära belöningar samt utvecklingsmöjligheter följt av gruppbelöningar, kundkontakten, arbetsuppgifterna, arbetskamraterna samt ”Annat?”. En person svarade målen i sig. Bland kommentarerna på ”Annat?” fanns ”Bankens/företagets välbefinnande” samt ”Göra nått för sig i gruppen för att uppnå gemensamma mål”.



Figur 20: Vad de anställda anser motiverar dem till att uppnå deras individuella mål.

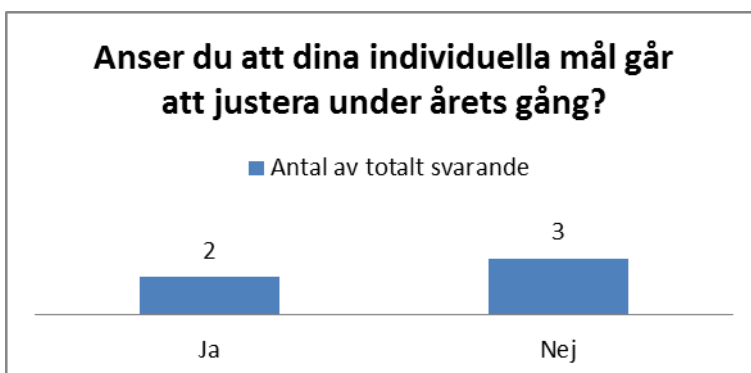
På frågan om de anställda skulle vilja se att något ytterligare gjordes för att motivera de anställda svarade fyra personer. Kommentarer som gavs var "Nej", "mer gruppmål", samt "Införa gruppmål- satsa på effektivt samarbete = ett lyft för hela banken".

På frågan om de anställda anser att deras individuella mål är realistiska svarade fem personer. Av dessa svarade fyra personer ja. På frågan varför de anställdas mål inte är realistiska var kommentarerna "Jag som är relativt ny har samma mål som de som arbetat 20-30 år". Kommentar från en som inte svarat på frågan var "Individuella målen är ej tydligt kommunicerade".



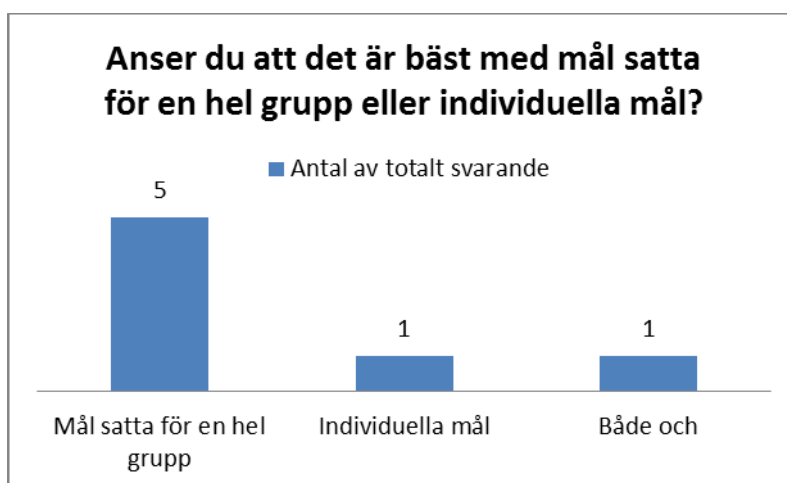
Figur 21: Vad de anställda anser om huruvida deras individuella mål är realistiska.

På frågan om de anställda anser att deras individuella mål går att justera under året svarade fem personer. Av dessa svarade majoriteten nej. På följdfrågan på vilket sätt de går att justera var kommentarerna ”Går alltid att förhandla om” samt ”Bara jag kan motivera varför. Ibland kan det hända saker som gör det omöjligt att uppnå sina mål. Är målen för låga är det viktigt att kunna höja dem. Risken annars är att folk ”lägger av” att arbeta”. Kommentar från en som inte svarat på frågan var ”har inga”.



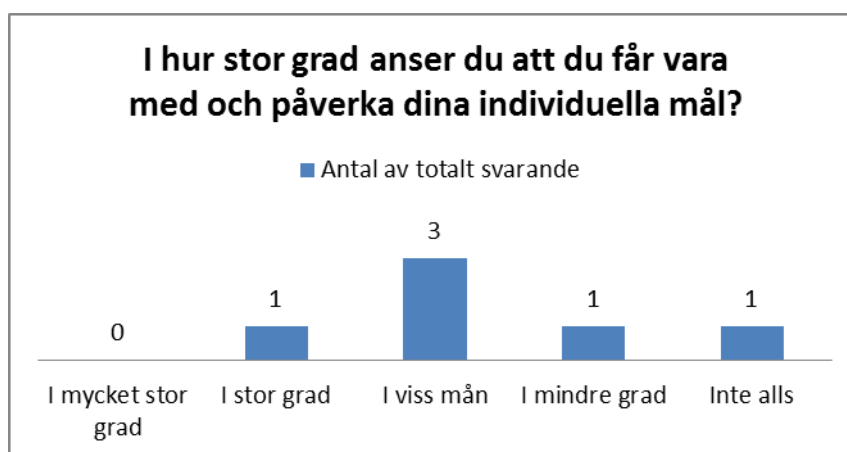
Figur 22: Om de anställda anser att deras individuella mål går att justera under året.

På frågan om de anställda anser att det är bäst med mål satta för en hel grupp eller individuella mål svarade majoriteten mål satta för en hel grupp. Bland kommentarerna fanns bland annat ”Vi är duktiga på olika saker”, ”alla gör det de är bäst på” samt ”hel grupp främjar samarbete”. Kommentar från den som svarat individuella mål var ”Om alla uppnår sina individuella mål, då gör hela gruppen det”. Kommentar från den som svarat både och var ”Viktigt att gruppen uppfyller målen”.



Figur 23: Vad de anställda anser är bäst utav mål satta för en hel grupp eller individuella mål.

På frågan i hur stor grad de anställda anser att de får vara med att påverka sina individuella mål svarade sex personer. Av dessa svarade hälften i viss mån. Kommentrar från den som inte svarat på frågan var ”har inga”.



Figur 24: I hur stor grad de anställda anser att de får vara med och påverka deras individuella mål.

På frågan om de anställda anser att deras individuella mål är tydliga svarade sex personer. Av dessa svarade majoriteten ja. Kommentrar från den som inte svarat på frågan var ”har inga”.



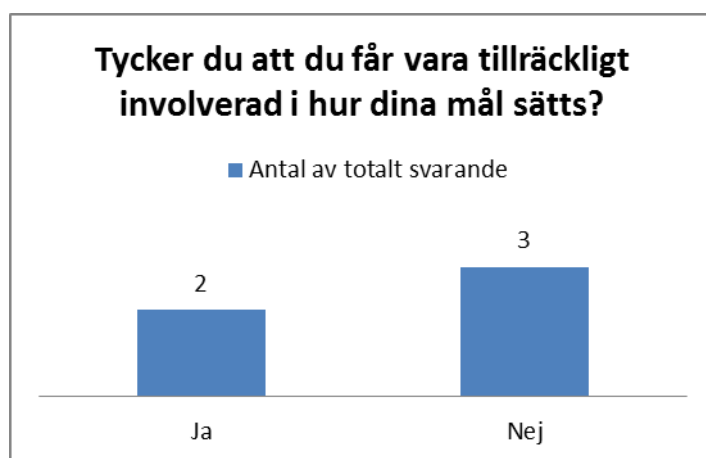
Figur 25: Om de anställda anser att deras individuella mål är tydliga.

På frågan om de anställda anser att finansiella eller att icke- finansiella mål motiverar mest svarade sex personer. Av dessa svarade fyra personer finansiella mål. Kommentarer om varför finansiella mål motiverar mest var ”Mkt roligare”, ”De är tydligare” samt ”det är ändå lönsamheten vi lever av”. Kommentrar från den som svarat icke- finansiella mål var ”Nöjd kund o. uppskattning kombinerat med bra ”grundlön” motiverar”.



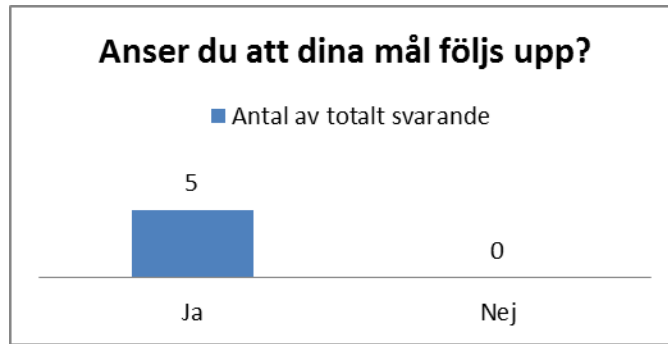
Figur 26: Om finansiella mål eller icke- finansiella mål motiverar de anställda mest.

På näst sista frågan, vilket var en kontrollfråga till fråga 17 i enkäten (bilaga 3) svarade fem personer. Av dessa svarade majoriteten nej. På följdfrågan på vilket sätt de anställda anser att de är involverade var kommentar ”*Det är mål som sätts tillsammans med chefen*”. Av de som inte svarade på frågan var kommentarerna ”*Vet ej*” samt ”*har inga*”.



Figur 27: Om de anställda tycker att de får vara tillräckligt involverade i hur deras mål sätts.

På sista frågan om de anställda anser att deras mål följs upp svarade fem personer. Av dessa svarade alla ja. Kommentarer på vilket sätt var ”*Uppföljning via mail och personliga samtal*”, ”*Varje månad. Möte med chef/gruppen*”, ”*Utvecklingssamtal*” samt ”*Tavelmöten varje måndag och individuell uppföljning var 3:dje vecka*”. Kommentarer från de som inte svarat på frågan var ”*Vet att de kommer att följas upp – men har inte upplevt det i dagsläget*” samt ”*har inga*”.



Figur 28: Om de anställda anser att deras mål följs upp.

## 6 Analys

*I detta kapitel analyseras resultatet utifrån empirin. Analysen är uppdelad i tre delar. I de två första delarna analyseras målstyrning för var och ett av bankkontoren samt sambandet mellan målstyrning och de anställdas motivation. I den tredje delen studeras likheter och olikheter mellan bankkontorens sätt att styra med mål och motivationen hos de anställda.*

### 6.1 Handelsbanken

H nämner att banken inte arbetar med olika finansiella mål på olika nivåer i organisationen och inte med budgetar, men att banken har ett övergripande mål *”att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien”* som alla i organisationen strävar efter att uppfylla. Detta skiljer sig från Jacobsen & Thorsvik (2008) som skriver att oftast bryts företagets huvudmål ner i så kallade delmål, detta för att ge tydligare riktlinjer för hur de anställda ska arbeta för att nå det övergripande målet samt för att säkerställa att alla aktiviteter i företaget bidrar till företagets övergripande mål. Humble (1979) skriver att målstyrning förutsätter samarbete både horisontellt och vertikalt vilket kan kopplas till att Handelsbanken är en decentraliserad organisation, där det centrala fokuset ligger på kontoren (Handelsbanken, 2). Kommunikation är ett centralt begrepp inom målstyrning (Johnsén & Möller, 2003). Vår studie visar att alla anställda, det vill säga tolv stycken, ansåg att organisationens olika mål når ut på ett tydligt sätt till kontoret. Även frågan hur väl de anställda känner till organisationens övergripande mål/vision tyder på att kommunikationen till kontoret fungerar på ett bra sätt, då svaren var fördelade på svarsalternativen i mycket stor grad och i stor grad. Merchant & Van der Stede (2007) menar att det är viktigt att huvudmålen kommuniceras ut i företaget på ett tydligt sätt så att de anställda förstår tanken med delmålen samt vad som ska uppnås och varför. Även H säger att alla anställda känner till bankens övergripande mål mycket väl. Bankens övergripande mål står bland annat skrivet i *”Mål och Medel”*. Dock anser vi att det finns en skillnad i vad H menar är bankens övergripande mål och vad bankens övergripande mål säger. H menar i intervjun att organisationen har ett mål och det är nöjda kunder, medan organisationens övergripande mål är *”att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien”*. Dock finns det ett samband mellan nöjda kunder och *”att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien”*, då Handelsbanken för att nå sitt övergripande mål ska sträva efter nöjda kunder.

Merchant & Van der Stede (2007) menar att genom att använda sig av en bottom-up metod blir de anställda mer insatta i målstyrningsprocessen och det skapas en större acceptans för målen. Anställdas delaktighet antas medföra att målen accepteras och blir mer realistiska. Herzberg (2003) menar att genom att ge arbetstagarna större delaktighet i processerna, mer ansvar och självständighet så kommer arbetsmotivationen att öka och därmed även produktiviteten i företaget. Vår studie visar att de anställda på kontoret får vara med i målstyrningsprocessen då



elva personer svarade att de i mycket stor grad eller i stor grad får vara med att påverka sina individuella mål. På frågan om de anställda får vara tillräckligt involverad i hur deras mål sätts svarade alla ja. Även alla svarade ja på frågan om deras mål går att justera under årets gång samt om deras individuella mål är motiverade att arbeta mot. Elva personer anser också att deras mål är realistiska. Vår studie visar därmed att kontoret har en övervägande bottom-up styrning. Dock tyder vår studie på att *Mål och Medel* är en form av top-down styrning, då de anställda får detta häfte tilldelat vid anställning och som sedan ska följas.

Enligt H görs grundliga medarbetarsamtal en gång per månad. Under veckorna sker en dialog med varje medarbetare om huruvida arbetet fortlöper och vad som ska göras under de kommande veckorna. Vår studie visar att inte alla anställda anser att uppföljning av mål sker och kommentar på varför det inte sker är ”Tidsbrist”. Shadare (2006) visar i sin studie att den största bidragande faktorn till medarbetarnas prestationer är ledarskapets effektivitet följt av arbetsmotivationen. Det är då viktigt att chefer och andra ledare i organisationer visar ett större intresse för välbefinnande för arbetstagarna, samt att ge dem mer feedback, uppmuntran och beröm vid bra prestationer (Shadare, 2006). Även Kurvaas (2006) studie visar att medarbetarsamtal får de anställda att känna större engagemang för arbetet.

H beskriver sin roll som en coach för de anställda, där denne hela tiden försöker hjälpa till för att förenkla vardagsarbetet för dem. Johnsén & Möller (2003) menar att chefers roll i en målstyrd verksamhet är att engagera personalen i verksamhetens mål som bestäms i ledningsgruppen och få dem att arbeta utefter målen och följa upp målen.

På frågan hur H tror att Handelsbankens arbetssätt, det vill säga att Handelsbanken inte arbetar med finansiella mål, påverkar de anställdas motivation tror H det är friheten som skapar drivkraft och motiverar de anställda. H menar att finansiella mål tenderar att ta mycket tid från huvuduppgiften, som för Handelsbankens är nöjda kunder. Trots H's uppfattning om finansiella mål och motivationen hos de anställda anser två personer att finansiella mål motiverar dem mest. Dock framgår det inte i vår studie varför finansiella mål motiverar mest. En person föredrog en kombination av finansiella och icke- finansiella mål. Hussains (2005) studie visar att det är viktigt att regelbundet mäta både finansiella och icke- finansiella mått då båda bidrar till bankers lönsamhet. Trots att H säger att banken inte arbetar med finansiella mål, visar vår studie att banken ändå till viss del arbetar utefter finansiella mål, då bankens övergripande mål är av finansiell art.

Enligt Merchant & Van der Stede (2007) krävs vissa former av belöningar för att skapa motivation hos de anställda. På frågan om vad som motiverar de anställda mest för att uppnå individuella mål svarade sex personer att monetära belöningar har betydelse för motivationen. Holmberg (1988) säger att det är viktigt att de anställda även får beröm när de utfört goda prestationer samt större ansvar och möjlighet att avancera. Sju personer motiveras av individuella icke- monetära belöningar och tio personer svarade att utvecklingsmöjligheter var

viktigt för att de skulle känna sig motiverade. Holmberg (1988) menar vidare att anställda som är intresserade av själva arbetet, och som förverkligar sig själva i det presterar mer än anställda som arbetar enbart för att tjäna pengar. Detta är något som kan kopplas till att åtta personer motiveras av sina arbetsuppgifter. Vår studie visar därmed att kontoret har anställda som känner att deras arbetsuppgifter är stimulerande för att uppnå sina mål. Svaren på vad som motiverar de anställda till att uppnå sina individuella mål varierar stort. Simon (2000) menar att för att veta vad som skapar motivation hos de anställda krävs kunskap om de anställdas behov, då det är detta som i sin tur påverkar motivationen hos de anställda att nå de övergripande målen. Herzbergs teori om att människan påverkas av två faktorer, hygienfaktorer och motivationsfaktorer, kan kopplas till resultatet av vad som motiverar de anställda mest till att uppnå sina individuella mål. Enligt Herzberg (2003) så kan motivationsfaktorerna i större utsträckning påverka de anställdas arbetsmotivation till skillnad från vad hygienfaktorerna kan. Vår studie visar på att det är motivationsfaktorerna som motiverar de anställda mest till att uppnå sina mål, då utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifterna och individuella icke- monetära belöningar låg som topp tre. Lön kom på fjärde plats och arbetsmiljö samt arbetskamrater låg bland de sista alternativen. Lön, arbetsmiljö och arbetskamrater kan ses som hygienfaktorer.

På frågan om de anställda anser att mål satta för en hel grupp eller individuella mål är bäst var det lika många som svarade mål satta för en hel grupp som individuella mål. Sju personer svarade att en kombination av dessa två är bäst. Roth (2009) menar i sin artikel att den ständigt ökade förändringstakten på marknader, teknik och samhällslig utveckling gör det svårt att använda sig av individuella mål. Roth (2009) menar även att de individuella målen kan leda till ett för stort egenintresse bland medarbetarna vilket kan leda till ett hinder för förbättringar i produktivitet och kvalitet, speciellt i de miljöer där företagets framgång beror på samarbete. Vår studie tyder på att detta inte tydligt kan ses på Handelsbankens kontor. H nämner bland annat i intervjun att när tävlingar sker mellan kontoren så är det hela kontoret som tävlar och inte den enskilde medarbetaren. En medarbetare som svarade en kombination av mål satta för en hel grupp och individuella mål nämner även bland kommentarerna att *”avgörande är ju att kontorets mäts och flyttar fram sina positioner”*. McClelland (1961) skriver att människan har tre grundläggande behov för att uppnå motivation och dessa är makt, prestation samt tillhörighet. Att det finns anställda som anser att mål satta för en hel grupp är bäst eller att individuella mål är bäst kan kopplas till McClellands teori, då de anställda som valde mål satta för en hel grupp kan ha mer behov av tillhörighet, medan de anställda som valt individuella mål kan ha mer behov av individuella prestationer.

Adairs 50/50 regel förklarar att 50 procent av medarbetarnas motivation kommer inifrån dem själva och 50 procenten från externa faktorer. Detta kan kopplas till att det är viktigt att veta människors olika behov för att känna inre motivation. H säger i intervjun att H tror att det främst är det fria ansvaret, kundkontakten och arbetsmiljön som motiverar de anställda. Enligt vår

studie är det främst utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifterna samt individuella icke- monetära belöningar som motiverar de anställda på kontoret mest.

## 6.2 SEB

Kommunikation är ett centralt begrepp inom målstyrning. Det är vid kommunikation som information förmedlas och där tankar och åsikter kan påverkas (Johnsén & Möller, 2003). Sex av sju personer känner till organisationens övergripande mål/vision i stor grad eller i mycket stor grad. S nämner även i intervjun att det visade sig vid deras senaste medarbetarundersökning att organisationens övergripande mål/vision är något alla anställda känner till. Merchant & Van der Stede (2007) menar att det är viktigt att huvudmålen kommuniceras ut i företaget på ett tydligt sätt så att de anställda förstår tanken med delmålen samt vad som ska uppnås och varför. Sex anställda tyckte även att organisationens olika mål når ut på ett tydligt sätt, vilket visar på en bra kommunikation till kontoret. Fastän de anställda tyckte att målen i organisationen var tydliga, så antydes det ändå att det fanns delade meningar hos de anställda på kontoret om hur organisationen styr med olika mål. Kommentarer kring denna fråga var bland annat *”Individuell målstyrning ger individualister som då sätter sitt eget mål framför bankens. Bidrar till mindre samarbete internt och långsiktigt sämre för banken”* samt *”Det är viktigt att vi har mål så att vi vet vart vi är på väg. Om man uppfyller sina mål är det ett tecken för oss att vi gör bra jobb”*. Dock nämndes också kommentaren att det *”Har blivit bättre. Mer ”mjuka” mål”*.

En top-down metod innebär att det är ledningen som i utgångsläget formulerar målen (Kylén, 2000). I denna metod kan de anställda inte påverka målen i så stor grad (Merchant & Van der Stede, 2007). En bottom-up metod innebär att de anställda sätter ett förslag på sina mål. När målen godkänns av ledningen kommuniceras de till de anställda som sedan arbetar utefter att uppfylla dessa (Kylén, 2000). Vår studie visar att kontoret använder sig av både en top-down metod och en bottom-up metod. S säger att när SEB sätter sina mål för kontorsrörelsen tittar de på varje kontor och distrikts marknad, vad det finns för potential och utefter det utformas sedan målen. Detta kan kopplas till att en top-down metod används. S säger även att de anställda får lämna förslag på sina individuella mål som sedan diskuteras med deras närmsta chef, vilket kan kopplas till att en bottom-up metod används. Dock svarade fem anställda på frågan om de anser att de får vara med och påverka sina individuella mål antingen i viss mån, i mindre grad eller inte alls. Även vår kontrollfråga om de anställda anser om de får vara tillräckligt involverade i hur deras mål sätts visade på att majoriteten av de anställda anser att de inte får vara tillräckligt involverade, vilket visar på att de anställda inte anser att de får vara med och påverka de individuella målen. Latham & Locke (2002) menar att det inte är någon större skillnad i måluppfyllandet när det gäller om de anställda får vara med och sätta målen eller om de blir tilldelade målen ovanifrån. Det som krävs, enligt Latham & Locke (2002), är att syftet med målen eller den logiska grunden är väl kommunicerad till de anställda. Detta kan kopplas till att sex personer anser att organisationens olika mål når ut på ett tydligt sätt. Majoriteten av de

anställda anser även att deras individuella mål är motiverande att arbeta mot. Även på frågan om organisationens övergripande mål/vision är motiverande att arbeta mot svarade sex personer ja.

I intervjun med S säger denne att målen måste vara realistiska och utmanande. Utav de svarande på frågan om de anställda anser att deras mål är realistiska svarade fyra personer ja. Milsta (1994) säger att anställdas delaktighet antas medföra att målen accepteras och blir mer realistiska. Trots att majoriteten av de anställda anser att de inte får vara med och påverka sina individuella mål, så anser ändå majoriteten att målen är realistiska. Merchant & Van der Stede (2007) menar att en top-down metod är att föredra när ledningen är insatt i och har information och förståelse om hur de anställda arbetar och utifrån detta kan sätta bra mål. Här menas inte att de anställda är sämre på att sätta bra mål, utan att ledningen har den kunskap och information som krävs för att kunna sätta bra mål. Dock ska tas i beaktning att en person inte tyckte att målen var realistiska och kommentaren på detta var ” *Jag som är relativt ny har samma mål som de som arbetat 20-30 år*”.

S nämner i intervjun att det är viktigt med försiktighet vid användandet av försäljningsmål. Risker finns att de anställda fokuserar för mycket på att nå försäljningsmålen, vilket kan leda till att kunden säljs på produkter som denne kanske inte behöver. Merchant & Van der Stede (2007) nämner bland annat att en nackdel med målstyrning är att för höga mål kan leda till oönskade beteenden i form av att de anställda börjar manipulera sina resultat, då de ser att de inte kan nå målen.

Återkoppling är ett viktigt begrepp inom målstyrningen. Här kontrolleras att uppgifterna är utförda och det ges feedback på utförda arbetsuppgifter (Johnsén & Möller, 2003). Uppföljning som är konstruktiv kan höja motivationen genom att de anställda får vara med och påverka sina uppgifter och ta del i de beslut som tas (Johnsén & Möller, 2003). På frågan om de anställda anser att deras mål följs upp svarade alla svarande ja. Även S nämnde i intervjun att feedback och bekräftelse på individuella mål är mycket viktigt och behövs för att varje anställd ska kunna känna att deras prestationer är värdefulla. Vidare nämner S att i organisationen uppmärksammas exempelvis bra affärer och detta belönas. När en anställd har gjort en bra affär vill organisationen uppmärksamma detta genom att berätta för andra medarbetare. Holmberg (1988) skriver att beröm är ett medel för att upprätthålla motivationen hos de anställda, såsom att genast erkänna goda prestationer.

S säger i intervjun att gruppmål är viktigt då detta gör att de anställda samarbetar mer och att ”vi-känslan” ökar. S säger att SEB inte arbetat mycket med gruppmål utan att fokus till största del legat på individbaserade mål. Dock är gruppbaseade mål något som S skulle vilja se mer av, och då i kombination med individuella mål. Gruppbaseade mål ökar ”vi-känslan” medan individuella mål gör varje anställd mer triggad, speciellt de som är tävlingsmänniskor säger S. Vår studie visar att majoriteten anser att gruppmål motiverar mest. Även på frågan om de anställda skulle vilja se att något ytterligare gjordes för att motivera de anställda var

kommentarerna ”mer grupp mål” samt ”Införa grupp mål- satsa på effektivt samarbete = ett lyft för hela banken”. Roth (2009) menar att de individuella målen kan leda till ett stort egenintresse bland medarbetarna, vilket kan leda till ett hinder för förbättringar i produktivitet och kvalitet, speciellt i de miljöer där företagets framgång beror på samarbete.

Vår studie visar att finansiella mål snarare än icke- finansiella mål motiverar de anställda mest då fyra av de svarande på frågan svarade finansiella mål medan en person svarade icke- finansiella mål. Hussian (2005) kommer i sin studie fram till att det är viktigt att regelbundet mäta både icke- finansiella och finansiella mått då båda bidrar till bankens lönsamhet. Dock kan undras om en kombination av finansiella och icke- finansiella mål är det bästa alternativet i SEB´s fall, då faktiskt majoriteten av de anställda motiveras av finansiella mål. Dock anser vi att en kombination av finansiella och icke- finansiella mål måste finnas för att tillfredställa allas behov.

På frågan om vad som motiverar de anställda mest till att uppnå deras individuella mål var svaren mycket spridda. S trodde inte att lönen var den huvudsakliga faktorn som motiverar utan S trodde istället att det var de mjuka värdena som hade störst betydelse, det vill säga att bli sedd, få feedback, bli bekräftad och att det finns ett bra arbetsklimat. Fyra personer som svarade på frågan svarade dock att monetära belöningar motiverar mest. Å andra sidan svarade lika många individuella icke monetära belöningar och utvecklingsmöjligheter. Holmberg (1988) menar att beröm är ett medel för att upprätthålla motivationen hos de anställda, såsom att genast erkänna goda prestationer. Holmberg menar vidare att det som inte ska glömmas är att de anställda måste bli motiverade på längre sikt, då genom exempelvis mer ansvar och möjlighet att avancera. Att svaren var så pass spridda bland de olika alternativen kan kopplas till att människor har olika behov och att människor motiveras av olika saker. För att veta vad som skapar motivation hos de anställda krävs kunskap om de anställdas behov, då det är detta som i sin tur påverkar motivationen hos de anställda att nå de övergripande målen (Simons, 2000). Här kan David McClellands teori om att människor har tre grundläggande behov, det vill säga makt, prestige och samhörighet nämnas. Utifrån frågan om vad som motiverar de anställda mest kan vi inte se att något av dessa grundläggande behov sticker ut mer än något annat. Däremot har många skrivit att de önskar mer grupp mål i organisationen vilket visar på att ett behov av samhörighet finns. Även Frederick Herzbergs (1974) tvåfaktorsteori kan kopplas till frågan om vad som motiverar mest. Då det var lika många som svarade monetära belöningar som individuella icke- monetära belöningar kan det kopplas till att både hygienfaktorer och motivationsfaktorer motiverar de anställda lika mycket, och inte enbart motivationsfaktorer, som Herzberg (1974) menar.

### **6.3 Likheter och olikheter mellan Handelsbanken och SEB**

Vår studie visar på både likheter och olikheter mellan de två bankernas sätt att styra med mål. På frågan hur väl de anställda känner av organisationens övergripande mål/vision svarade

majoriteten av de anställda på båda kontoren i mycket stor grad eller i stor grad. Frågan om organisationens övergripande mål/vision är något som motiverar de anställda, visade även att majoriteten av de anställda på båda kontoren motiveras av detta. Merchant & Van der Stede (2007) menar att det är viktigt att huvudmålen kommuniceras ut i företaget på ett tydligt sätt så att de anställda förstår tanken med delmålen samt vad som ska uppnås och varför. Vår studie visar att kommunikation av det övergripande målet/visionen fungerar bra på båda kontoren, vilket enligt Johnsén & Möller (2003) är en viktig faktor i målstyrning.

När vi tittar på fler likheter kontoren mellan så kan vi se att båda kontorscheferna säger att det är viktigt med nöjda kunder samt att förankra ett starkt förtroende hos dessa för att skapa en långsiktigt bra affär och långsiktiga kundrelationer. Båda kontorscheferna menar att detta så småningom leder till en lönsammare bank. Båda kontorscheferna är även överens om att feedback och uppföljning till de anställda genom regelbundna medarbetarsamtal är en viktig bit för att få motiverade anställda. Detta kan vi se smittar av sig bland de anställda på båda kontoren då majoriteten av dessa tyckte att deras mål följs upp. Dock kan vi se att det finns missnöje på båda kontoren gällande uppföljning av målen. Kommentar från en anställd på Handelsbanken var *”Tidsbrist”* och från en SEB anställd *”Vet att det kommer att följas upp - men har inte upplevt det i dagsläget”*.

En annan likhet mellan kontoren är att båda kontorscheferna anser att motiverade anställda är en viktig del för att få en lönsam bank. Vår studie tyder på att båda kontoren har motiverade anställda då över 80 procent av de svarande på båda kontoren känner att de är motiverade av både organisationens övergripande mål/vision samt deras individuella mål. Trots detta finns en skillnad i uppfattning om vad kontorscheferna tror motiverar de anställda och vad de anställda motiveras av. H säger att denne tror att frihet, kundkontakt, arbetsklimat och arbetskamrater motiverar, medan de anställda svarade att de främst motiveras av utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter och individuella icke- monetära belöningar. S nämner att denne tror att bra arbetsklimat samt att få bekräftelse och feedback motiverar, medan de anställda svarade att främst monetära belöningar, individuella icke- monetära belöningar samt utvecklingsmöjligheter motiverar.

H var noga med att poängtera att banken är ett gemensamt team, där alla hjälps åt för att skapa en lönsam bank. S pratade om de anställdas individuella mål, men sa även att det är viktigt att se till helheten så att inte varje anställds enskilda mål överskuggar samarbetet. Vår studie visar att båda kontorscheferna är överens om att det är viktigt med samarbete för att skapa lönsamhet. Enkätundersökningen visar att 85,7 procent (6 personer) på SEB´s kontor motiveras av grupp mål eller en kombination av grupp mål och individuella mål. Det fanns även en önskan bland två anställda på SEB att införa mer grupp mål. På Handelsbankens kontor kan vi se att 81,5 procent (9 personer) av de svarande på frågan motiveras av grupp mål eller grupp mål kombinerat med individuella mål.

Vår studie visar att bankernas målsättningsprocess skiljer sig åt. SEB har både en top-down styrning och en bottom-up styrning medan Handelsbanken har en mer bottom-up styrning. Detta kan kopplas till att bankerna har olika organisationsstrukturer, då SEB är en centraliserad bank (SEB, 4) medan Handelsbanken är en decentraliserad bank (Handelsbanken, 2). På frågan i hur stor grad de anställda känner att de får vara med och påverka sina mål skiljer sig svaren åt mellan kontoren. På SEB känner majoriteten av de svarande att de endast får påverka målen i viss mån medan majoriteten av de svarande på Handelsbanken känner att de får påverka målen i mycket stor grad eller i stor grad. Vår studie visar vidare att alla anställda på båda kontoren inte är helt nöjda med hur organisationen styr med olika mål. Bland de anställda på Handelsbankens kontor var kommentarerna på frågan vad de anställda anser om organisationens sätt att styra med olika mål bland annat *”Bra, men ibland vänder organisationen kappan efter vinden. Ibland är org. väldigt trög”*. På SEB’s kontor var en kommentar *”Individuell målstyrning ger individualister som då sätter sitt eget mål framför bankens. Bidrar till mindre samarb. internt o. långsiktigt sämre för banken”*. Trots detta känner majoriteten av de anställda på båda kontoren att de är motiverade av organisationens övergripande mål/vision samt deras individuella mål.

## **7 Slutsats**

*I detta kapitel ges en redogörelse för de slutsatser som vi kommit fram till utifrån studiens analys. Vi har i kapitlet valt att börja med att svara på första delen av vår frågeställning "Hur ser målstyrning ut i banker" för att sedan besvara andra delen av frågeställningen "Hur ser sambandet ut mellan målstyrning och motivation hos de anställda". På den andra delen av frågeställningen görs slutsatser för båda kontoren gemensamt. Kapitlet avslutas med våra egna reflektioner samt funderingar och tankar på vidare studier.*

### **7.1 Hur ser målstyrning ut i banker?**

#### **7.1.1 Handelsbanken**

En slutsats vi kan dra av analysen på Handelsbankens kontor är att målstyrningen har vissa likheter med en bottom-up metod då de anställda anser att de får vara med och påverka deras mål samt att de anser att deras mål är justerbara. Dock är uppföljning av mål något som inte alla anställda på kontoret anser görs. Eftersom uppföljning och återkoppling är viktiga begrepp inom målstyrningen för att motivera de anställda, kan en frånvaro av detta leda till mindre motivation hos de anställda. Detta är därför något vi anser att kontoret ska se över då det är en viktig faktor till arbetsmotivation. H menar att Handelsbanken inte vill ha finansiella mål då de är svåra att sätta eftersom framtiden är oförutsägbar. En slutsats som kan dras är att banken ändå till viss del arbetar utefter finansiella mål, då bankens övergripande mål är av finansiell art. Vad gäller samarbete på kontoret kan en slutsats dras att det är något som kontorschefen och de anställda på kontoret anser är viktigt. H nämner att kontoren som ligger nära varandra ibland tävlar sinsemellan och då är det inte individen som tävlar utan det är hela kontoret tillsammans. Att även de anställda anser att gruppmål är viktigt kan ses då nio av elva personer ansåg att mål satta för en hel grupp eller en kombination av mål satta för en hel grupp och individuella mål är att föredra. Därför anser vi att kontoret måste bli ännu bättre på att arbeta med gruppmål, eftersom det leder till en starkare "vi-känsla", bättre samarbete mellan de anställda samt en ökad lönsamhet och att de anställda kan dra nytta av varandras kunskaper. En anställd kommenterade även att "bankkontoret är ett lagspel".

#### **7.1.2 SEB**

En slutsats som kan dras är att kontoret använder sig av både en top-down metod och en bottom-up metod. När banken sätter sina mål för kontorsrörelsen tittar de på varje kontors och distrikts marknad vad det finns för potential och utefter det utformas sedan målen. S nämner även i intervjun att de anställda får lämna in handlingsplaner med önskemål om deras individuella mål som sedan diskuteras med deras närmsta chef. Trots att de anställda får lämna förslag på deras individuella mål, så anser ändå majoriteten att de endast får påverka målen i viss grad, i mindre



grad eller inte alls. En slutsats som kan dras av detta är att en mer top-down metod än en bottom-up metod används på kontoret. Vår studie visar att majoriteten av de anställda ändå anser att deras mål är realistiska. Vad gäller uppföljning av mål svarade alla svarande på frågan att detta görs, varav en slutsats kan dras att detta är en process som fungerar bra på kontoret. Utifrån vår studie kan vi även dra slutsatsen att både kontorschefen och de anställda på kontoret önskar mer gruppmål. S nämner att denne vill se ett införande av mer gruppmål då detta ökar ”vi-känslan” och samarbetet på kontoret. Som en anställd nämner ” *Införa gruppmål- satsa på effektivt samarbete = ett lyft för hela banken*”. Av de anställda var det fem av sju som föredrog mål satta för en hel grupp. Även på frågan om vad organisationen kan gör ytterligare för att motivera de anställda fanns önskemål om att införa mer gruppmål. Organisationen måste därför satsa mer på gruppmål då det finns en stor efterfrågan på detta. Vi anser även att en slutsats kan dras att de anställda på kontoret motiveras mest av finansiella mål, då sex av sju svarade att finansiella mål eller att en kombination av finansiella mål och icke- finansiella mål motiverar mest.

## **7.2 Hur ser sambandet ut mellan målstyrning och motivation hos de anställda?**

Vi kan utifrån slutsatserna ovan se att det finns både likheter och olikheter mellan kontoren sätt att styra med mål. På båda kontoren fanns en skillnad i vad kontorschefen tror motiverar de anställda och vad de anställda motiveras av. H säger att denne tror att frihet, kundkontakt, arbetsklimat och arbetskamrater motiverar, medan de anställda svarade att de främst motiveras av utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter och individuella icke- monetära belöningar. S nämner att denne tror att bra arbetsklimat samt att få bekräftelse och feedback motiverar, medan de anställda svarade att främst monetära belöningar, individuella icke- monetära belöningar samt utvecklingsmöjligheter motiverar. En slutsats vi kan dra av detta är att för att skapa mer motivation hos de anställda krävs att kontoren skapar sig en större kunskap om de anställdas behov och vad de motiveras av i sitt arbete. På båda kontoren är majoriteten av de anställda motiverade av både organisationens övergripande mål/vision samt de individuella målen. På frågan om de anställda känner till organisationens övergripande mål/vision svarade övervägande majoriteten på båda kontoren i mycket stor grad eller i stor grad och på frågan om de anställda tycker att organisationens mål når ut på ett tydligt sätt till de anställda svarade även här övervägande majoriteten på båda kontoren ja. Latham & Locke (2002) menar att det inte är någon större skillnad i måluppfyllandet när det gäller om de anställda får vara med och sätta målen eller om de blir tilldelade målen ovanifrån. Det som krävs, enligt Latham & Locke (2002), är att syftet med målen eller den logiska grunden är väl kommunicerad till de anställda. Utifrån vår studie drar vi därmed slutsatsen att det avgörande för en bra målstyrning som motiverar de anställda inte är hur organisationsstrukturen ser ut, det vill säga dels om det är en centraliserad eller decentraliserad organisation eller dels om en bottom-up eller top-down metod används. Det avgörande är hur väl kommunikationen sker på kontoren mellan högre befattningar och de anställda ”på golvet”, hur väl uppföljning av mål sker samt hur väl kontoret känner till de

anställdas behov och vad som motiverar dem. Vi anser att högre motivation hos de anställda bidrar till en högre effektivitet på kontoret, och som Jacobsén & Thorsvik (2008) menar, då även högre grad av måluppfyllelse.

### **7.3 Studiens bidrag**

Vår studie har bidragit till kunskap om vad de anställda anser om kontorens sätt att styra med mål samt kunskap om vad de anställda motiveras av. De slutsatser som studien lett fram till är bland annat att kontorscheferna inte har tillräcklig kunskap om vad de anställda motiveras av. Detta är viktigt eftersom vi anser att högre motivation hos de anställda bidrar till en högre effektivitet på kontoret. Vår studie är således ett användbart verktyg för kontorschefer inom Sveriges banker.

### **7.4 Egna reflektioner**

En reflektion som uppkom när vi i enkäten på Handelsbanken ställde frågan hur väl de anställda känner av organisationens övergripande mål/vision var att de anställdas uppfattning om Handelsbankens övergripande mål kan ha skiljt sig åt vilket kan ha påverkat svaren på frågan. H säger att banken egentligen bara har ett mål och det är nöjda kunder medan Handelsbankens övergripande mål/vision säger *”att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien ”*. Detta kan ha gjort att de anställda på kontoret haft olika uppfattningar om vilket övergripande mål som det syftades på i enkäten. Det vi ville att frågan skulle syfta på var *”att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien ”*.

På frågan vad de anställda på Handelsbankens kontor anser om organisationens sätt att styra med olika mål var kommentarerna bland annat *”vi har ett mål”* samt *”?”* Kommentarerna kom från personer som arbetat i Handelsbanken i över tio år. Dessa kommentarer tyder på att frågan om vad de anställda anser om organisationens sätt att styra med olika mål kan ha varit oklar. Antal svarande på frågan var även sju personer vilket kan tolkas som att frågan inte var helt tydligt ställd i en organisation som Handelsbanken som menar att de inte arbetar med olika mål. Det som talar emot att kontoret och organisationen skulle ha ett mål, är att alla svarat ja på frågan om de anställdas individuella mål är motiverande att arbeta mot, vilket tyder på att de anställda ändå har individuella mål. Dock är vi medvetna om att de anställda på kontoret kan uppfattat frågan såsom att deras individuella mål är ett mål.

Två av fem personer på Handelsbankens kontor svarade att de motiveras av finansiella mål. En reflektion här var om ett införande av finansiella mål på kontoret skulle kunna öka arbetsmotivationen hos de anställda. Dels för att vissa motiveras av det och dels för att Hussains (2005) studie visar på att en kombination av dessa är att föredra då det ökar bankens lönsamhet.

Dock anser vi att det inte kan dras någon klar slutsats om detta då svarsfrekvensen på frågan var låg.

På SEB var det en anställd som svarade att denne känner till organisationens övergripande mål/vision i viss mån. En tolkning av detta är att vi i vår enkätundersökning kanske inte var helt tydliga med vad vi menade med organisationens övergripande mål/vision, vilket kan ha gett en viss förvirring om vilket övergripande mål/vision vi syftat på. Å andra sidan kan svaret ha visat på att det är exakt så den anställde känner.

Majoriteten av de anställda på båda kontoren svarade att utvecklingsmöjligheter motiverar dem att uppnå sina individuella mål. En reflektion som uppkom under studien var att utvecklingsmöjligheter kan täcka in flera saker, såsom högre lön och större ansvar. Av de som svarat utvecklingsmöjligheter kan olika saker legat som bakgrund till valet av detta alternativ.

Till sist vill vi nämna de reflektioner som uppkommit i samband med studiens genomförande. Det som kan nämnas är att vi kanske haft för många frågor i enkäten, vilket kan ha bidragit till att vissa respondenter inte har haft tid att svara på alla frågor. Det som vidare kan nämnas är det bortfall vi fått på frågorna i enkäten. Ett tips för vidare studier är att författarna själva delar ut enkäten samt de är på plats då denne fylls i. Detta för att dels kunna svara på frågor som uppkommer samt kunna reda ut oklarheter, vilket vi tror leder till minskat bortfall, och dels för att inte bara vissa respondenter på kontoren ska kunna väljas ut.

## **7.5 Vidare studier**

Under studiens genomförande har det uppkommit flera funderingar och intressanta diskussioner om ämnen som anses skulle kunna studeras inom ämnet målstyrning i den privata sektorn. Nedan ger vi förslag till de ämnen som vi anser vore extra intressanta att studera.

\* Då vi endast studerat två av Sveriges storbanker, vore det intressant att studera de två banker som inte togs med i studien, det vill säga Nordea och Swedbank, för att se om det finns likheter och olikheter med att styra med mål och om motivationen hos de anställda skiljer sig åt jämfört med vår studie.

\* Då vår studie utgår från Sveriges storbanker vore det även intressant att studera mindre banker inom Sverige för att se om det finns likheter eller olikheter med att styra med mål jämfört med Sveriges fyra storbanker.

\* Ett tredje ämne som vi anser vore intressant att studera är att göra en jämförelse mellan målstyrning inom banksektorn och målstyrning inom exempelvis detaljhandeln.

## Källförteckning

### Böcker och avhandlingar

- Adair, John. (2006). *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. UK: Kogan Page Ltd
- Alvesson, Mats. Sköldbberg, Kaj. (2009). *Tolkning och reflektion- Venskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur (Replika Press, Pvt Ltd, India)
- Anthony, N. Robert. (1990). *Administrativ styrning*. Lund, Studentlitteratur.
- Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö, Liber AB
- Blumberg, Boris, Cooper, R., Donald, Schindler, S., Pamela. (2011). *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education, Berkshire
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Graphycems, Spanien
- Ejvegård, Rolf. (2009). *Vetenskaplig metod*. Malmö, Studentlitteratur AB
- Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena. (2006). *Metodpraktikan*. Elanders, Vällingby
- Halvorsen, Knut. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur
- Holmberg, Eric H. (1988). *Målstyrning och motivation av säljare*. Västra Frölunda, Mercuri Education AB
- Humble, John. (1979). *Management by objectives*. England, Gower Publishing Company Limited
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen, Jan Krag. (1993). *Intervju, konsten att lyssna och fråga*. Lund, Studentlitteratur AB
- Johnsén, Christian & Möller, Anders. (2003). *Målstyrda företag: chefens roll, ansvar och betydelse för företagets affärsmål*. Göteborg, Promomentum AB
- Kylén, Jan-Axel. (2000). *Mål till nytta för att styra, leda och utvärdera*. Stockholm, Kylén Förlag AB

Latham, Gary. P. (2007). *Work Motivation - History, Theory, Research, and Practice*. California, Saga Publications

McClelland, C. David. (1961). *The achieving society*. Princeton, Van Nostrand

Merchant, Kenneth A. & Van der Steede, Win A. (2007). *Management Control Systems- Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Edingburgh, Pearson Education Limited

Milsta, Margaretha. (1994). *Målstyrning och mellancheferers arbete- hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel*. Linköping University, Department of Education and Psychology

Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Smith, Dag. (2006). *Redovisningens språk*. Lund, Studentlitteratur AB

Svensson, Arne. (2001). *Målstyrning i praktiken*. Malmö, Liber ekonomi

Söderholm, Johan. (1998). *Målstyrning av decentraliserade organisationer- Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål*. Repro, Handelshögskolan i Stockholm

Wilson, Fiona. (2010). *Organisation, arbete och ledning - en kritisk introduktion*. Malmö, Liber

### **Artiklar:**

Herzberg, Frederick. (1974). *Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization*. Business Source Premier. Vol. 3, issue 2. pp 18-29.

Herzberg, Frederick. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review. Vol. 81. Issue 1. pp 87-96.

Hussain, Md. Mostaque. (2005). *Management accounting performance measurement systems in Swedish banks*. European Business Review, Vol. 17, Issue. 6, pp. 566-589.

Kimfors, Maria & Stenström, Anna (2009). *Styrning, mål och motivation- En studie inom räddningstjänsten Storgöteborg*. <http://hdl.handle.net/2077/21857>

Kuvaas, Bråd. (2006). *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*. International journal of human resource management, Vol. 17, Issue. 3, pp. 504-522.

Lantto, BrittMari. (2011). *En lojalitet som lönar sig*. Finansliv, nr 3.

Latham, Gary. P & Locke, Edwin. A. (1990). *Work motivation and satisfaction - Light at the end of the tunnel*. Psychological science. Vol. 1. issue 4. pp 240-246.

Latham, Gary. P & Locke, Edwin. A. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. American Psychologist. Vol. 57, issue 9. pp 705-717.

Maslow, Abraham. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review. Vol. 50(4) pp. 370-396.

Roth, F. William. (2009). *Is management by objectives obsolete?* Global business and organizational excellence. Vol. 28, Issue. 4, pp. 36-43.

Shadare Oluseyi .A & Hammed, T. Ayo. (2009). *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 16

## **Elektroniska källor**

**Dagens Nyheter**, [www.dn.se](http://www.dn.se)

1, <http://www.dn.se/ekonomi/vad-var-det-egentligen-som-hande>, (2011-03-29)

**Handelsbanken**, [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)

1, [http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=foretag&navid=Z2\\_Foretagstjanster&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/qAB48CB576C476DA8C1256AA70046BAA9](http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=foretag&navid=Z2_Foretagstjanster&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/qAB48CB576C476DA8C1256AA70046BAA9) Flick: *Om banken, I korthet*, (2011-03-30)

2, Flick: *Om banken, Organisation* (2011-04-19)

3, Flick: *Om banken, Historia* (2011-04-19)

**Nationalencyklopedin**, [www.ne.se](http://www.ne.se)

1, <http://www.ne.se/lang/ekonomistyrning> (2011-03-30)

2, <http://www.ne.se/lang/motivation> (2011-04-07)

**SEB**, [www.seb.se](http://www.seb.se)

- 1, <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> , Flik: *Snabba fakta*, (2011-03-30)
- 2, <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> Flik: *Mission, vision och varumärkeslöfte* (2011-03-30)
- 3, <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> Flik: *Historik*, (2011-04-27)
- 4, <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> Flik: *Organisation*, (2011-04-27)
- 5, <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> Flik: *Vår affär, Engagemang för våra kunder* (2011-05-04)
- 6, <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> Flik: *Vår affär, Kunder* (2011-05-04)
- 7, <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> Flik: *Strategi*, (2011-05-04)

## **BILAGA 1 - Intervjumall för kontorschefen på Handelsbanken**

1. Berätta lite om din bakgrund.

Hur har din väg till kontorschef sett ut?

Antal år i branschen/i denna bank?

2. Hur ser organisationsstrukturen ut?

3. Hur sätts målen i organisationen?

4. Hur kommuniceras dessa mål till de anställda? Vad är din roll i denna process?

5. Ser du några svårigheter med er målstyrning?

6. Tror du att målen i sig påverkar de anställdas motivation?

7. Vad tror du motiverar dina anställda?

8. Hur följs målen upp?

9. Enligt svensk kvalitetsindex ligger ni i år på första plats vad gäller kundnöjdhet bland de svenska storbankerna. Vad tror du det beror på?

10. Handelsbankens övergripande mål är att *“ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien”*. Är detta något som aktivt kommuniceras ut i organisationen eller är det varje anställds egna ansvar att alltid ha detta övergripande mål i åtanke?



## **BILAGA 2- Intervjumall för kontorschefen på SEB**

1. Berätta lite om din bakgrund.

Hur har din väg till kontorschef sett ut?

Antal år i branschen/i denna bank?

2. Hur ser organisationen ut?

3. Hur sätts målen i organisationen?

4. Hur kommuniceras dessa mål till de anställda? Vad är din roll i denna process?

5. Ser du några svårigheter med er målstyrning?

6. Tror du att målen i sig påverkar de anställdas motivation?

7. Vad tror du motiverar dina anställda?

8. Hur följs målen upp?

9. SEB's vision är "*att vara den mest pålitliga partnern för kunder med ambitioner*". Är detta något som aktivt kommuniceras ut i organisationen eller är det varje anställds egna ansvar att ha detta i åtanke?

## **BILAGA 3 - Enkät**

### **Enkätundersökning**

Hej!

Vi heter Linda och Maria och studerar på Handelshögskolan i Göteborg. Just nu skriver vi vår kandidatuppsats inom Ekonomistyrning där vi ämnar studera hur målstyrningen ser ut i banker och hur målstyrningen motiverar de anställda. Vi skulle vara tacksamma om ni ville delta i denna studie genom att fylla i nedanstående enkät. Svaren kommer att behandlas anonymt. Där frågorna är öppna får ni gärna skriva ner era egna tankar och åsikter.

Tack på förhand!

Linda Pihlquist och Maria Sandahl

**1. Kön**

- Man
- Kvinna

**2. Ålder**

- 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-

**3. Antal år inom bankbranschen?**

4. **Antal år inom nuvarande bank?**

5. **Arbetar du inom:** *Om flera alternativ passar in, välj det alternativ där du arbetar mest.*

- kundtjänst
- privatrådgivning
- företagsrådgivning
- kapitalrådgivning
- annat

6. **Hur väl känner du som anställd av organisationens struktur?**

- I mycket stor grad
- I stor grad
- I viss mån
- I mindre grad
- Inte alls

Och i så fall på vilket sätt?

7. **Vad anser du om organisationens sätt att styra med olika mål?**

8. **Anser du att organisationens olika mål når ut på ett tydligt sätt till de anställda?**

- Ja
- Nej

**9. Hur väl känner du till organisationens övergripande mål/vision?**

- I mycket stor grad
- I stor grad
- I viss mån
- I mindre grad
- Inte alls

**10. Är organisationens övergripande mål/vision något som motiverar dig i ditt arbete?**

- Ja
- Nej

Om Ja, på vilket sätt?

**11. Känner du att dina individuella mål är motiverande att arbeta mot?**

- Ja
- Nej

Om Ja, på vilket sätt?

Om Nej, varför?

**12. Vad motiverar dig mest till att uppnå dina individuella mål? Här kan flera svar ges.**

- Monetära belöningar, exempelvis högre lön, bonus, olika förmåner.
- Individuella icke- monetära belöningar, exempelvis uppskattning, större ansvar, beröm.
- Gruppbelöningar, exempelvis en gemensam resa med företaget.
- Målen i sig.
- Kundkontakten.
- Dina arbetsuppgifter.
- Dina arbetskamrater.
- Din arbetsmiljö.
- Utvecklingsmöjligheter.
- Annat? Vad?

**13. Skulle du vilja se att något ytterligare gjordes för att motivera de anställda? Vad?**

**14. Anser du att dina individuella mål är realistiska? Här syftas det på både den tidsmässiga och storleksmässiga aspekten.**

- Ja
  - Nej
- Om Nej, varför?

**15. Anser du att dina individuella mål går att justera under årets gång?**

- Ja
  - Nej
- Om Ja, på vilket sätt?

**16. Anser du att det är bäst med mål satta för en hel grupp eller individuella mål?  
Varför?**

**17. I hur stor grad anser du att du får vara med och påverka dina individuella mål?**

- I mycket stor grad
- I stor grad
- I viss mån
- I mindre grad
- Inte alls

**18. Anser du att dina individuella mål är tydliga?**

- Ja
- Nej

**19. Vad motiverar dig mest? Finansiella mål eller icke finansiella mål? Varför?**

**20. Tycker du att du får vara tillräckligt involverad i hur dina mål sätts?**

- Ja
  - Nej
- Om Ja, hur är du involverad?

**21. Anser du att dina mål följs upp?**

- Ja
  - Nej
- Om Ja, hur följs målen upp?