



Vad motiverar en bankanställd?

- En fallstudie på SEB

Kandidatuppsats i Ekonomistyrning

Höstterminen 2009

Handledare: Peter Beusch

Författare: Tobias Fransson
Samira Savarani



Förord

Vi vill tacka vår handledare Peter Beusch som har bidragit med konstruktiv kritik. Hans tips, idéer och kritiska motfrågor har varit till stor hjälp för uppsatsens genomförande.

Vidare vill vi tacka Lennart Österström, chef på SEB kontor Avenyn och Jörgen Söderlund, coach på SEB:s kundcenter. Dessa två har gjort denna studie möjlig genom att bidra med sin tid och sina kunskaper.

Sist men absolut inte minst vill även vi tacka alla medarbetare på kontoret Avenyn och Kundcenter som varit grunden till studiens genomförande, utan dem hade denna studie inte kunnat genomföras.

Tack!

Göteborg, januari 2010

Samira Savarani

Tobias Fransson



Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi inom ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Höstterminen 2009

Författare: Fransson, Tobias & Savarani, Samira

Handledare: Beusch, Peter

Titel: Vad motiverar en bankanställd? – En fallstudie på SEB

Bakgrund och problem: Ett stort antal studier om målsättning har visat att individer är mer motiverade av specifika utmanande mål än de är av oklara mål som ”gör ditt bästa”. För en organisation kan målen dock vara svåra att utforma då de skall motivera individer med vitt skilda egenskaper och preferenser. Att ha motiverade anställda är ett måste för moderna organisationer på dagens konkurrensutsatta marknader, varför en väl fungerande målsättningsanvändning kan vara avgörande för organisationens framgång. Detta leder fram till problemformuleringen; *Vilken påverkan har användandet av målsättning på anställdas motivation samt vilka övriga faktorer finner de motiverande?*

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur användandet av målsättning påverkar anställdas motivation samt vilka övriga faktorer som motiverar dem i deras dagliga arbete. Författarna önskar genom denna studie öka förståelsen kring de effekter som användandet av målstyrning kan ha på anställdas motivation.

Avgränsningar: Då denna studie är en djupgående fallstudie avgränsades undersökningen till att omfatta sammanlagt 12 intervjuer inom samma företag. Studien innefattar inte ledningens syn på målsättning och motivation utan endast anställda vars arbetsuppgifter innefattar direkt kontakt med externa kunder. Även de närmaste cheferna till nyss nämnda anställda har inkluderats i undersökningen.

Metod: Det empiriska materialet har samlats in genom en kvalitativ metod, där personliga intervjuer har genomförts med medarbetare på det valda fallföretaget. Studien kan sägas vara av deskriptiv karaktär då den ämnar undersöka ett område där det finns viss tidigare forskning men författarna inte önskar dra några generella slutsatser.

Resultat och slutsatser: Författarna anser att användandet av målsättning i dagsläget har en motiverande effekt på de anställda som intervjuats. Dock är denna effekt relativt liten jämfört med andra faktorer påverkan på motivationen. Det är framförallt interpersonella relationer och känslan av att ha ett meningsfullt arbete som motiverar de anställda.

Förslag till fortsatt forskning: En undersökning som fokuserar på hur anställdas ålder och anställningstid inverkar på målens motiverande egenskaper vore av intresse då författarna tycker sig ha funnit vissa mönster som tyder på detta.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.4 SYFTE.....	3
1.5 AVGRÄNSNING.....	3
1.6 STUDIENS FORTSATTA DISPOSITION.....	4
2. METOD	5
2.1 METODVAL.....	5
2.2 VAL AV BRANSCH OCH FÖRETAG.....	5
2.3 VAL AV RESPONDENTER.....	6
2.4 DATAINSAMLING.....	7
2.4.1 Intervjuernas genomförande.....	7
2.4.2 Insamling av sekundärdata.....	8
2.5 METODANSATS.....	8
2.6 STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	9
2.7 KÄLLANVÄNDNING:.....	9
3. TEORETISK REFERENS RAM	10
3.1 DEFINITION AV MOTIVATION:.....	10
3.2 MOTIVATIONSTEORIER.....	11
3.2.1 Abraham Maslows behovshierarki.....	11
3.2.2 Frederick Herzberg.....	12
3.2.3 David McClellands teori om förvärvade behov.....	12
3.3 MÅLSTYRNING.....	13
3.4 LATHAM & LOCKES SYN PÅ MÅL SOM MOTIVATIONSTEKNIK.....	15
3.5 KRITIK MOT MÅLSÄTTNING SOM MOTIVATIONSTEKNIK.....	16
4. KONTEXT- OCH ORGANISATIONS BESKRIVNING	18
4.1 BESKRIVNING AV BANKBRANSCHEN.....	18
4.2 KUNDCENTERVERKSAMHET.....	19
4.3 TRADITIONELLA BANKKONTOR.....	19
5. EMPIRI	21
5.1 INTRODUKTION TILL SEB:S STYRTAL OCH MÅL.....	21
5.2 INTERVJU MED KONTORSCHEF PÅ SEB.....	22
5.3 INTERVJUER MED MEDARBETARE PÅ SEB KONTOR.....	23
5.4 INTERVJU MED COACH PÅ SEB KUNDCENTER GÖTEBORG.....	25
5.5 INTERVJUER MED MEDARBETARE PÅ SEB KUNDCENTER GÖTEBORG.....	26
6. ANALYS	28
6.1 ANALYS KONTOR.....	28
6.2 ANALYS KUNDCENTER.....	30
6.3 ANALYSERANDE JÄMFÖRELSE MELLAN KONTOR OCH KUNDCENTER.....	32
7. SLUTSATS	33
8. KÄLLFÖRTECKNING	35
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	38



1. Inledning

I det första kapitlet presenteras en bakgrund till föreliggande studies ämnesval. Bakgrunden följs sedan av en problemdiskussion som mynnar ut i en problemformulering. Därefter fastställs studiens syfte och dess avgränsningar. Kapitlet avslutas med en presentation av studiens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Humankapitalet blir en allt viktigare faktor för organisationers framgång. Människan utgör idag den mest betydelsefulla resursen i många organisationer vilket gör det viktigt att hennes välbefinnande tillgodoses. Detta blir än viktigare i tjänsteföretag som är en betydande del av det moderna samhället. Människans kunskaper, färdigheter och arbetslust påverkar organisationers framgång, därför är det av stor vikt att hennes roll i organisationen tas upp kontinuerligt och läggs fokus på.¹

För att organisationer skall fungera väl måste det dock råda balans mellan å ena sidan människors behov och önskningsar, å andra sidan organisationers krav på produktivitet och effektivitet. Två framstående forskare inom organisationsteori, Chris Argyris och Herbert Simon, har diskuterat detta.

"Dagens forskare intresserar sig inte bara för hur organisationer kan bli effektivare utan också för frågor av typen: Vilka är organisationer utformade för? Hur humana kan organisationer bli och ändå vara effektiv?"²

Argyris menar att organisationer måste anpassa sin struktur, styrsystem och fysiska arrangemang till människorna för att få dessa att prestera. Även om Simon inte var helt övertygad om detta var de överens om att balans måste finnas mellan organisationers effektivitet och medarbetarnas mänskliga behov.³

Då människor har individuella behov och inte kan styras på samma sätt som andra produktionsfaktorer och då människor har mål som inte behöver stämma överens med organisationens måste dess strukturuppbyggnad anpassas för att få människor att prestera väl.⁴ Merchant (2007) skriver att även när anställda är införstådda med målen kan de välja att inte följa dessa riktlinjer på grund av motivationsproblem.⁵ Organisationer måste kommunicera ut till sina medarbetare vad verksamhetens mål är och vad fokus bör ligga på samt arbeta för att motivera sina anställda till att jobba i linje med detta.

Många av dagens organisationer använder sig av målstyrning för att uppnå detta.⁶ Vilka nivåer av målen som önskas är någonting som organisationen kommunicerar ut till sina anställda.

¹Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 290

²Ibid s. 291

³Ibid s. 291

⁴Ibid s. 291

⁵Merchant, K.A, Van der Stede (2007) *Management Control Systems*, s. 9

⁶Ibid s. 6



Målen mäter faktorer som organisationen anser är av hög vikt för att driva verksamheten framåt. För att motivera anställda till att uppfylla dessa mål är målen vanligtvis kopplad till en belöning.

1.2 Problemdiskussion

Nära 400 studier om målsättning har visat att individer är mer motiverade av specifika utmanande mål än de är av svaga odefinierade mål som ”gör ditt bästa”.⁷ Vissa kritiker påstår dock att mål kan skada motivationen. De menar att vid användandet av mål finns det risk för att man fokuserar så mycket på de mål som är uppsatta att andra viktiga faktorer som ej är specificerade i målsättningen glöms bort.⁸

Målen kan vara svåra att utforma då de skall motivera enskilda individer i organisationer. Organisationer måste sätta målen på en nivå där det finns balans emellan effektivitet och individers behov. Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik skriver i sin bok ”Hur moderna organisationer fungerar”:

”Å ena sidan betonas i målstyrningskonceptet att mål ska verka styrande på de anställda, medan man å andra sidan förutsätter att målen ska motivera.”

I moderna organisationer och företag finner vi en betydande mångfald bland medarbetarna vad gäller ålder, utbildning, bakgrund, anställningstid etc. Alla dessa olika bakgrunder kan ligga till grund för olika preferenser och förutsättningar. Även förändrade förhållanden kan bidra till att preferenser och åsikter snabbt förändras. Att motivera anställda som har vitt skilda bakgrunder och preferenser är en stor utmaning för dagens organisationer.

I den konkurrensutsatta tjänstemarknad som råder idag är det vitalt att ha motiverade anställda som ger sitt yttersta för organisationen. Målstyrning är ett redskap som kan både bidra till motivationen och sänka den, beroende på hur det används och hur väl anpassat det är till de anställda.

En studie kring motivation och målstyrning görs med fördel i en konkurrensutsatt bransch där företagen har produkter som liknar varandra och kunden har lätt för att byta leverantör. Ett exempel på en sådan bransch är bankbranschen, där många banker erbjuder likvärdiga produkter vilket gör det viktigt att de kan erbjuda en hög servicegrad som får kunden att välja just dem. Detta är svårt att åstadkomma utan motiverade anställda, vilket leder till att en väl fungerande målsättning som fyller sitt motivationssyfte kan vara avgörande.

Inom bankbranschen sker kundkontakt dessutom både genom bankkontor och genom så kallade call-center. Personalsammansättningen kan ofta skilja sig mellan dessa två avdelningar, vilket innebär att även detta adderar till svårigheten att formulera en målsättningspolicy som motiverar samtliga individer i organisationen.

Med detta vill författarna presentera föreliggande studies problemformulering.

⁷Latham. G & Locke. E (1990) *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*, Psychological science, July, 1990, Vol 1. Issue 4, s. 240-246.

⁸Ordóñez m.fl. (2009) *Goals Gone Wild – The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*, Academy of Management Perspectives; Feb2009, Vol. 23 Issue 1 s. 6-16



1.3 Problemformulering

Vilken påverkan har användandet av målsättning på anställdas motivation samt vilka övriga faktorer finner de motiverande?

1.4 Syfte

Syftet är att genom en fallstudie på SEB undersöka hur användandet av målsättning påverkar deras anställdas motivation samt vilka övriga faktorer som motiverar dem i deras dagliga arbete.

Författarna önskar genom denna studie öka förståelsen kring de effekter som användandet av målstyrning kan ha på anställdas motivation.

1.5 Avgränsning

Då denna studie genomförs medelst en djupgående fallstudie valde författarna att avgränsa undersökningen till att omfatta sammanlagt 12 intervjuer inom samma företag. Studien innefattar inte ledningens syn på målsättning och motivation utan endast de anställdas som har en direktkontakt med företagets kunder. Även dessa berörda anställdas närmaste chefer har inkluderats i undersökningen. Begreppen målsättning och målstyrning som används genom hela studien syftar i detta fall till de mål som företaget utformar för att motivera anställda till att utföra prestationer som är önskvärda för företaget.



1.6 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2 - Metod

I detta kapitel ges en beskrivning av den metod som använts vid studiens genomförande. Här presenteras de val författarna har ställts inför när de genomfört studien och motiveringar ges till hur författarna resonerat när de gjort sina val. Avslutningsvis förs en diskussion kring studiens trovärdighet och källkritik.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen ligger tillsammans med empirin till grund för den kommande analysen. Kapitlet inleds med en definition av motivation, vilken följs av en presentation av relevanta motivationsteorier. Därefter följer ett stycke om hur målstyrning används i motiverande syfte. Kapitlet avslutas med en presentation av två artiklar som argumenterar för respektive emot användandet av målstyrning.

Kapitel 4 – Kontext och organisationsbeskrivning

Detta kapitel inleds med en beskrivning av bankbranschen vilken följs av en beskrivning av kundcenter och traditionella bankkontor. Avslutningsvis ges läsaren en presentation av fallföretaget SEB.

Kapitel 5 - Empiri

I kapitel fem presenteras resultaten av de intervjuer som skett. Kapitlet inleds med ett avsnitt om hur fallföretaget använder sig av målstyrning. Underlaget till detta avsnitt har sitt ursprung i intervjuerna men presenteras i detta stycke för att hjälpa läsarens fortsatta förståelse. Därefter presenteras intervjuresultaten från det kontor som undersökts, följt av resultaten från kundcentret.

Kapitel 6 - Analys

I detta kapitel analyserar författarna studiens resultat. Detta sker genom att resultaten från kontoret respektive kundcentret analyseras, först var för sig, därefter följer en jämförande analys.

Kapitel 7 - Slutsats

I det sjunde och avslutande kapitlet sker en avslutande diskussion i vilken studiens problemformulering besvaras. Därefter ger författarna förslag till fortsatt forskning.



2. Metod

I detta kapitel redogör författarna för studiens metodval och tillvägagångssätt. Valet av bransch, företag och respondenter motiveras här och följs av en beskrivning av hur insamlandet av primär- och sekundärdata har skett. Avslutningsvis diskuteras studiens trovärdighet och källanvändningen presenteras.

2.1 Metodval

För att besvara frågeställningen om vilken påverkan användandet av målsättning har på anställdas motivation samt vilka övriga faktorer de finner motiverande har författarna valt att genomföra en fallstudie.

”Generellt sett är fallstudier den metod som föredras då frågor om ”hur” eller ”varför” ställs, då man har ringa kontroll över den situation som studeras och då fokus ligger på aktuella skeden i ett konkret socialt sammanhang”

Citatet kommer från Yin (2007), som också skriver att fallstudiemetoden kommer till användning för att bidra till kunskapen om individuella, gruppmissiga, organisatoriska, sociala och politiska företeelser.⁹

Fördelen med fallstudier är att man studerar vad som sker under verkliga förhållanden, i sin naturliga kontext.¹⁰ Nackdelen är att man inte vet om det som studerats är en vanligt förekommande företeelse, eller hur den yttrar sig i andra sammanhang.

Då författarnas syfte inte var att göra en generell studie utan enbart inriktade sig på ett studieobjekt utgjorde dock inte denna nackdel något hinder för användandet av fallstudiemetoden.

Metodlitteraturen skiljer ofta på normativa-, deskriptiva- och explorativa studier.¹¹ Normativa studier skall resultera i norm- eller handlingsförslag, deskriptiva studier bedrivs för att bestämma forskningsobjektets egenskaper och explorativa studier görs för att få grundläggande kunskaper om ett område.¹² Föreliggande studie ligger närmast den deskriptiva karaktären, då syftet är att undersöka forskningsobjekt i en viss kontext men grundläggande kunskaper redan finns.

2.2 Val av bransch och företag

Som nämnts i problemdiskussionen görs en studie kring målsättning och motivation med fördel i en bransch där företagen har produkter som liknar varandra och det råder en hög konkurrens kring kunderna. Om något av branschföretagen dessutom har olika avdelningar där medarbetarnas karakteristika till viss grad skiljer sig åt är det än mer intressant att studera medarbetarnas motivation och målstyrningens inverkan på motivationen.

⁹ Yin, R.K (2007) *Fallstudier: design och genomförande* s. 17-19

¹⁰ Wallén, G (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* s. 115-117

¹¹ Ibid s. 46-47

¹² Ibid s. 46-47



En bransch som uppfyller dessa egenskaper är den svenska bankmarknaden, där det idag finns ett stort antal aktörer. Även om dess aktörer har olika strategier och specialiteter tillhandahåller de i många fall liknande tjänster och konkurrerar ofta på samma marknader.¹³ Därför ges kunden en stor valmöjlighet mellan vilken bank den kan välja, vilket innebär att det är mycket viktigt för bankerna att erbjuda en servicegrad som får kunderna att välja just dem.

Kundkontakten i bankbranschen sker både genom traditionell fysisk kontakt via bankkontor och genom telefon eller elektronisk kontakt med så kallade call-center. Traditionellt sett har call-center en lägre medelålder och en högre personalomsättning, vilket kan innebära att de anställdas preferenser och karakteristika skiljer sig från de som arbetar på ett bankkontor.¹⁴ Även arbetsuppgifterna skiljer sig till viss grad mellan traditionella kontor och call-center, där den förstnämnda arbetsplatsen ofta har mer varierande arbetsuppgifter än den sistnämnda. Detta tillsammans med skillnaden i personalens karakteristika kan leda till svårigheter i att formulera mål som motiverar personalen på bägge avdelningarna. Därför kan ett företag som använder sig av såväl traditionella kontor som call-center vara ett intressant studieobjekt, vilket leder oss in på valet av företag.

SEB har såväl traditionella bankkontor samt call-center (Kundcenter) vilket ger möjlighet till att genomföra en studie på dessa två avdelningar. Dessutom underlättades studien av att SEB hade såväl kundcenter som kontor representerade i Göteborg, samt att författarna hade kontakter i företaget. Det faktum att SEB rankades som Sveriges 14:e mest attraktiva arbetsgivare för ekonomer år 2009 gjorde det än mer intressant att genomföra en studie där.

2.3 Val av respondenter

Studien inriktade sig på att undersöka de medarbetare som har direkt kontakt med kunden i sitt dagliga arbete, men även medarbetarnas närmsta chef intervjuades i syfte att ge författarna en bredare förståelse av verksamheten och en bild av hur cheferna arbetar för att hålla sin personal motiverad.

Fem medarbetare på ett av SEB:s kontor i Göteborg intervjuades, samt fem medarbetare i ett team på SEB:s Kundcenter i Göteborg. Vad som motiverar en person är ofta individuellt och starkt påverkat av personliga preferenser, bakgrund och ålder. För att få en större spridning på intervjupersonernas egenskaper uttrycktes därför ett önskemål om att få intervjua medarbetare med olika tjänster på kontoret, vilket beviljades. Detta var tyvärr inte möjligt på kundcentret, då samtliga medarbetare i teamet som författarna fick tillgång till hade samma typ av tjänst. Kontorschefen för det kontor som medarbetarna tillhörde samt coachen för det team som undersöktes intervjuades i egenskap av att de var medarbetarnas närmaste chefer. Författarna hade dock ej påverkan på vilka medarbetare som intervjuades utan fick dessa tilldelade av chefen respektive coachen.

¹³ *Banker i Sverige – Faktablad om svensk bankmarknad*, dec 2009, Svenska Bankföreningen s. 5

¹⁴ Norman, K (2005) *Call Center Work – Characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health outcomes* s. 2-7



2.4 Datainsamling

Datainsamling kan framförallt ske enligt två metoder, en kvalitativ och en kvantitativ. Valet av metod beror till stor grad på undersökningens syfte; den kvalitativa metoden är mer passande för en ingående studie av ett eller ett fåtal studieobjekt medan den kvantitative metoden utmärks av numeriska observationer och är bäst lämpad för en bredare studie av ett stort antal objekt.¹⁵

Insamlingen av information för den här studiens genomförande har gjorts enligt en kvalitativ metod. Fördelen med en kvalitativ metod är att den sätter få begränsningar på de svar som respondenterna kan ge.¹⁶ Dessutom är den lämplig när man vill se hur individen fungerar i en speciell kontext.¹⁷ Dessa två faktorer var av stor vikt då författarna ansåg att en större förståelse för hur medarbetarnas motivation påverkas kunde nås genom en kvalitativ undersökning i form av intervjuer än vad som varit möjligt genom en kvantitativ undersökning genom exempelvis en enkätundersökning.

Data som samlas in finns i två olika former, primärdata och sekundärdata. Jacobsen (2002) skriver att upplysningar som samlas in av forskaren för första gången kallas primärdata.¹⁸ Insamlingen sker direkt från den primära källan och är skraddarsydd för problemställningen. Sekundärdata är insamlade av andra personer, ofta för ett annat ändamål – och är mer eller mindre bearbetade och analyserade.¹⁹ Hur primär- och sekundärdatan har samlats in presenteras i de två nästföljande styckena.

2.4.1 Intervjuernas genomförande

Insamlingen av primärdata har skett genom intervjuer med följande respondenter;

- Fem medarbetare på ett av SEB:s kontor i Göteborg, samt deras kontorschef.
- Fem medarbetare i ett team på SEB:s Kundcenter i Göteborg, samt deras chef (coach).

Bryman & Bell (2005) använder termen kvalitativa intervjuer för att beskriva de intervjuformer som förekommer i samband med kvalitativa undersökningar.²⁰ De intervjuformer de åsyftar är främst semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer, till skillnad från de strukturerade intervjuer som oftast kommer till användning vid kvantitativa undersökningar.²¹

Intervjuerna som genomförts kan sägas vara av semi-strukturerad form, där en intervjuguide (se Bilaga 1) har använts, men stor frihet samtidigt har getts till intervjupersonerna att utveckla sina tankar och svar.²² Fokus har legat på de frågor och teman som funnits i

¹⁵ Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig Metod*, s. 83-86

¹⁶ Jacobsen, D.I (2002) *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s. 142

¹⁷ Ibid s. 142-146

¹⁸ Ibid s. 152-153

¹⁹ Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig Metod*, s. 72-73

²⁰ Bryman, A., Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 360

²¹ Ibid, s. 134-135; 360-368

²² Ibid s. 360-368



intervjuguiden för att ge större möjlighet att senare i studien jämföra medarbetarnas svar, men detalj- och följdfrågor har i vissa fall varierat.

Samtliga intervjuer skedde på intervjupersonernas arbetsplats.

Medarbetarna som intervjuades informerades om att de skulle få vara anonyma och intervjuerna skedde avskilt för att de skulle känna sig mer bekväma att uttrycka sina åsikter.

Cheferna erhöll andra frågor än medarbetarna, där frågorna till cheferna var av en något mer allmän och varierande karaktär för att ge författarna nödvändig bakgrundsinformation och ta del av chefernas personliga åsikter. Detta ansågs inte vara något problem av författarna då syftet med studien var att utreda medarbetarnas inställning, ej chefernas. Cheferna informerades innan intervjuernas genomförande om studiens syfte och om de huvudämnen som skulle beröras vid intervjutillfället.

Medarbetarna fick däremot inte ta del av någon information om studien innan intervjutillfället för att undvika att de påverkat varandras åsikter i förväg, något Yin (2007) varnar för.²³

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en mobiltelefon för att undvika att information går förlorad och för att ge en mer korrekt och fullständig bild av intervjun i efterhand.²⁴

2.4.2 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata kan enligt Halvorsen (1992) vara av tre olika typer; processdata (som uppstår i samband med löpande aktivitet i samhället), bokföringsdata (exempelvis offentliga register, årsredovisningar) och forskningsdata (data som är insamlat av andra forskare).²⁵ Av dessa tre typer är det framförallt den sistnämnda som använts mest vid studiens genomförande. Vid insamlandet av sekundärdata har författarna främst använt sig av Göteborgs Universitetsbiblioteks sökdatabas GUNDA för att finna litteratur samt Business Source Premier för relevanta forskningsrapporter. Även Google Scholar och Emerald Insight har använts vid ett fåtal tillfällen. De sökord som använts är framförallt; Målsättning, Målsättnings teori, Målstyrning, Performance Indicators, Work Motivation, Bank.

2.5 Metodansats

I studien har författarna använt sig av en abduktiv metod, vilket betyder att en deduktiv och induktiv metod har kombinerats. Vid studiens inledande skede användes framförallt en deduktiv ansats som tillvägagångssätt då tidigare forskning användes för att formulera studiens syfte.

Under studiens senare skeden har författarna främst nyttjat en induktiv metod vilket innebär att det empiriska materialet har använts som utgångspunkt för analys och slutsats.²⁶

²³Yin, R.K (2007) *Fallstudier: design och genomförande*, s. 118

²⁴Ibid s. 119

²⁵Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig Metod*, s.72-73

²⁶Wallén, G (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* s. 47-48



2.6 Studiens trovärdighet

Ett viktigt kriterium för bedömningen av en studies trovärdighet är dess reliabilitet. En studies reliabilitet rör frågan om resultatet från studien skulle bli detsamma om den återupprepades och hur resultaten påverkas av slumpen.²⁷ En annan bedömningsgrund är dess validitet; mäter studien det som önskas mätas, och är resultatet giltigt också i andra sammanhang?²⁸

För att hålla en hög kvalitet på studien har en intervjuguide utformats med utgångspunkt i studiens syfte och intervjuerna har skett på ett semi-strukturerat sätt för att ge möjlighet för respondenterna att ta upp de saker de ansett viktiga. Intervjuerna har spelats in för att minska risken till subjektivitet hos författarna och göra det möjligt att gå igenom dem flera gånger. Det kan dock finnas en risk för att respondenterna ej känner sig bekväma med att spelas in, därför poängterade författarna att det enbart var de själva som skulle ha tillgång till det inspelade materialet.

Att författarna ej fick påverka vilka medarbetare som intervjuades utan istället fick dem tilldelade kan minska studiens trovärdighet.

2.7 Källanvändning:

Sekundärdatan som använts har inhämtats från relevanta böcker, avhandlingar och vetenskapliga artiklar. Vid företags- och branschpresentationen har internetbaserad källor till viss del använts, i övrigt har författarna undvikt att använda sig av material som ej publicerats i tryckt form. I huvudsak har originalkällor använts för att minimera risken för felaktiga tolkningar men i ett fåtal fall har författarna refererat till andrahandskällor. Anledningen till detta är att verken varit svåra att få ta del av men ändå bedömts vara av intresse och betydelse för studiens genomförande.

²⁷ Bryman, A., Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 48

²⁸ Jacobsen, D.I (2002) *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s. 21-22



3. Teoretisk Referensram

I följande avsnitt kommer den teoretiska referensramen att presenteras. Avsnittet är uppdelat i två delar; först sker en kort introduktion av begreppet motivation och en presentation av de klassiska motivationsteorierna. Därefter följer en presentation av hur målstyrning används som motivationsteknik samt argumentation för och emot denna teknik.

3.1 Definition av motivation:

Motivation är ett ämne som behandlats av en mängd forskare och psykologer och ett inte obetydligt antal teorier har utformats genom åren. Gemensamt för de flesta teorier är att de huvudsakligen försöker besvara frågorna; vad driver det mänskliga beteendet, vad riktar beteendet och hur bibehålls det?

Om man slår upp motivation i Nationalencyklopedin så finner man följande definition:

”Sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter i gång, upprätthåller och riktar beteende. Teorier om motivation förklarar varför vi över huvud taget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra.”

Porter & Lawler har en liknande begreppsförklaring och anser att när man behandlar motivation är man framförallt intresserad av:

”What energizes human behaviour, what directs or channels such behaviour, and how this behaviour is maintained or sustained”²⁹

McClelland skriver att studier kring motivation har att göra med

“The why of behaviour, as contrasted with the how and the what of behaviour”³⁰

där han menar att vi lätt kan observera hur och vad en individ gör, medan det är en större utmaning att fastlägga varför den gör det.

Kort sagt skulle man kunna säga att motivationsteorier handlar om varför vi beter oss som vi gör samt hur detta beteende kan påverkas.

²⁹ Porter, W.L, Bigley, A.G & Steers, M.R (2003) *Motivation and Work Behaviour*, 7th Edition, s. 1

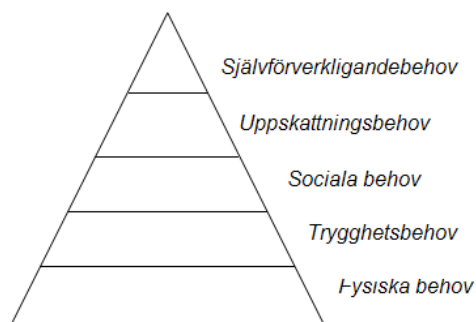
³⁰ McClelland, C. D (1987) *Human Motivation*, s. 4

3.2 Motivationsteorier

3.2.1 Abraham Maslows behovshierarki

När man studerar motivation är Abraham Maslows teori om behovshierarki en bra startpunkt, då den behandlar frågan om vilka behov individer har och hur dessa behov påverkar deras beteende. Teorin publicerades ursprungligen 1943 och är den första större motivationsteori som blivit applicerad på individer på arbetsplatsen.³¹

Enligt Maslow är en individs behov ordnade i en hierarkisk struktur som består av fem huvudsakliga nivåer. De mest grundläggande behoven, fysiska behov och trygghetsbehov, återfinns längst ner i behovshierarkin medan behov som handlar om personlighetsutveckling och uppskattning hittas i toppen av strukturen (vilken ofta visas i form av en pyramid, se illustration nedan). I mitten av hierarkin finner vi sociala behov, vilka innefattar behov av att känna tillhörighet, vänskap, kärlek etc.³²



Källa: Egen bild

Maslow menar att en individ motiveras av en strävan att uppfylla de behov den ännu inte har lyckats tillfredställa. När ett behov har tillfredsställts för individen utgör det behovet inte längre någon motivationsfaktor.³³ Istället kommer nästa (högre) nivå av behov att ha störst inflytande på individens beteende. Det är dock viktigt att klargöra att även om Maslow hävdar att de flesta individers behov är inrättade i ovanstående ordning, behöver inte behoven i hierarkin nödvändigtvis ligga i samma ordning för alla individer.³⁴

Teorin har fått kritik då det inte finns mycket forskning som stödjer den.³⁵ Då den är relativt lättförståelig och en användbar grund för managers att applicera på arbetsplatser är den dock fortfarande populär att referera till.

³¹ Porter. W.L, Bigley. A.G & Steers. M.R (2003) *Motivation and Work Behaviour*, 7th Edition, s. 6

³² Mullins, J.L (1996) *Management and Organisational Behaviour*, 4th Edition, s. 490

³³ Maslow. A.H. (2000) *The Maslow Business Reader*, Edited by Stephens, D.C, s. 3

³⁴ Mullins, J.L (1996) *Management and Organisational Behaviour*, 4th Edition, s. 490

³⁵ Wahba, M.A & Bridwell, L.G. *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*, nämnd i Porter. W.L, Bigley. A.G & Steers. M.R (2003) *Motivation and Work Behaviour* s. 8



3.2.2 Frederick Herzberg

Frederick Herzberg utvecklade under 1950-talet tvåfaktorsteorin som en följd av Maslows behovshierarki.³⁶ Denna tvåfaktorsteori som bygger på tillfredsställelse och motivation delas upp på följande faktorer;

- *Motivationsfaktorer*, som känslan av att förstå, känslan av att bidra och att utvecklas, erkännande, ansvarstagande, möjligheter till karriär, dvs. inre belöningar.³⁷
- *Hygienfaktorer*, som lön, anställningstrygghet, arbetsförhållanden, ledning/tillsyn, företagspolicies och administration, dvs. yttre belöningar.³⁸

Motivationsfaktorerna utformas av våra egna preferenser och därmed ser olika ut för varje individ. Dessa faktorer motiverar oss i arbetet som en inre belöning, och kommer ur djupare lager i personligheten. I vilken utsträckning dessa faktorer kan tillfredställas beror på utrymmet som finns att utnyttja inom det aktuella arbetet.³⁹

Hygienfaktorerna utformas däremot av yttre belöningar, dessa kan leda till missnöje men kan inte ensamt leda till motivation.⁴⁰

Hygienfaktorerna kan även relateras till den lägre ordning av Maslows hierarkiska behovsstruktur och motivationsfaktorerna relateras till den högre ordningen i hierarkiska behovsstrukturen.⁴¹

För att managers skall bidra med motivation på arbetsplats måste uppmärksamhet ges till både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna.

3.2.3 David McClellands teori om förvärvade behov

David McClelland påstod i sin teori att individer utvecklar sina behov genom de upplevelser och erfarenheter de har fått, framförallt under ung ålder.⁴² De behov som individen utvecklar kan delas upp i tre olika typer;

- Need for Achievement (Prestationsbehov)
- Need for Power (Maktbehov)
- Need for Affiliation (Tillhörighetsbehov)

En individs prestation och motivation beror på hur individens behov fördelar sig mellan dessa tre kategorier. Denna fördelning påverkar individens beteende på arbetsplatsen såväl som utanför den. En förklaring av de tre behoven följer:

³⁶Eriksson - Zetterquist, U (2006) *Organisation och organisering*, 2:a Uppl, s. 137.

³⁷Nils Nilsson, *Organisation och ledarskap*, 5:e Uppl, Liber, Malmö 2003, s. 138

³⁸Mullins, J.L (1996) *Management and Organisational Behaviour*, 4th Edition, s. 495

³⁹Eriksson - Zetterquist, U (2006) *Organisation och organisering*, 2:a Uppl, s. 137.

⁴⁰Ibid, s. 137.

⁴¹Mullins, J.L (1996) *Management and Organisational Behaviour*, 4th Edition, s. 494

⁴²Porter. W.L, Bigley. A.G & Steers. M.R (2003) *Motivation and Work Behaviour*, 7th Edition, s. 11



Need for Achievement (ofta benämnt n-Ach i litteratur) sägs vara ett vanligt förekommande behov bland managers och entreprenörer.⁴³ I sina studier identifierade McClelland att personer med ett högt n-Ach ofta har tre tydliga karaktärsdrag.⁴⁴

1. De vill ta **personligt ansvar** för sina prestationer. En person med högt n-Ach föredrar situationer där de kan ta personligt ansvar för att lösa problem eller utföra en uppgift, snarare än att förlita sig på en grupp eller slumpen.
2. De föredrar **rimliga mål** som inte är satta för lågt, men ej heller omöjliga att nå. Ett mål som är utmanande och kräver individens fulla uppmärksamhet och skicklighet ger den en stor känsla av tillfredsställelse. Individen är beredd att sätta upp mål vilka kanske inte kan uppfyllas, så länge den egna prestationen fortfarande är viktigare än slumpen.
3. **Saklig feedback** på individens prestationer föredras framför mer mångtydig, oklar återkoppling. För en individ med högt n-Ach är det även viktigt att återkopplingen sker relativt snabbt för att individen skall kunna utvärdera sin egen prestation.⁴⁵

Need for Power (n-Pow) definieras som ett behov av att påverka andras beteende. McClelland hävdar att individer med ett stort maktbehov utmärks av ett behov att kontrollera och leda andra.⁴⁶

Need for Affiliation (n-Aff) liknar till viss grad Maslow's sociala behov och en individ med högt n-Aff har ett stort behov av erkännande från andra och arbetar hellre i grupp än ensam.⁴⁷ De har en önskan att forma vänskapliga relationer med andra och har en benägenhet att ta jobb vilka innefattar en hög grad av personlig kontakt.

3.3 Målstyrning

Generellt kan man säga att mål är "*beskrivning av ett önskat framtida tillstånd*".⁴⁸

Målstyrning används idag i organisationers verksamhetsplanering i syfte att motivera medarbetarna till att arbeta i linje med vad som är av värde för organisationen.⁴⁹

Att använda mål och mäta resultat på ett antal parametrar som organisationen anser viktiga brukar benämnas som prestationsmätning (andra namn för prestationsmått är styrtal, måtetal, styrmått och nyckeltal).⁵⁰ För att en organisation och dess anställda skall dra i samma riktning behöver organisationen kommunicera med sina medarbetare om vilka mål och visioner de har. Prestationsmätning och målsättning är ett sätt att informera medarbetare om vilka delar i organisationen som behöver läggas fokus på för att driva organisationen framåt på ett konkurrenskraftigt sätt.⁵¹

⁴³ McClelland, C.D (1987) *Human Motivation*, s. 255

⁴⁴ Porter, W.L, Bigley, A.G & Steers, M.R (2003) *Motivation and Work Behaviour*, 7th Edition, s. 11

⁴⁵ Mullins, J.L (1996) *Management and Organisational Behaviour*, 4th Edition, s. 498

⁴⁶ Porter, W.L, Bigley, A.G & Steers, M.R (2003) *Motivation and Work Behaviour*, 7th Edition, s. 11

⁴⁷ Ibid, s. 12

⁴⁸ Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 273

⁴⁹ Merchant, K.A, Van der Stede (2007) *Management Control Systems*, s. 8

⁵⁰ Ax, C, Johansson, C & Kullvén H (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, s. 576

⁵¹ Merchant, K.A, Van der Stede (2007) *Management Control Systems* s. 329-342



Det finns vissa riktlinjer som bör tas hänsyn till för att styrmått skall vara motiverande för organisationens medarbetare;

- För att prestationsmått skall vara motiverande ska målen inte vara för högt satta, de måste upplevas som realistiska av medarbetarna. Vidare får de heller inte vara för lätta att nå. Detta innebär att målen ska vara utmanande men fortfarande nåbara.⁵²
- Syftet med målen och betydelsen av att nå dessa styrmål måste kommuniceras ut till medarbetarna.⁵³
- Personalen behöver få en uppföljning av dessa styrmål som har ägt rum i organisationen, vilket innebär information om hur väl dessa mål har uppfyllts. Denna uppföljning måste ske inom skäligen tid.

Att koppla en belöning till målen är ett annat sätt att motivera medarbetare till att jobba i linje med organisationens mål.⁵⁴ Syftet är att få medarbetarens och organisationens mål att sammanfalla.⁵⁵ En belöning utfaller om organisationens mål uppfylls efter de kriterier som har varit satta. Dessa belöningar kan ske på individnivå, där varje medarbetare blir belönad för egen prestation, på grupp nivå, där gruppen tillsammans belönas för en god prestation, och systembelöningar som tillfaller alla i organisationen.⁵⁶ Vidare måste belöningen vara av värde för medarbetaren för att ha en motiverande effekt. Formen på belöningen måste passa in på individens preferenser för att medarbetaren skall anstränga sig för dess utfall.

Belöningen kan vara i finansiell eller icke-finansiell form, där finansiell belöning är av monetär form och icke-finansiell kan vara i form av ledighet, befordran, utvidgning av ansvar och befogenheter.⁵⁷ Belöningens storlek skall även tas i beaktande, för att den skall vara motiverande måste den vara märkbar för medarbetare, annars finns en risk att belöningen mister sin påverkan.⁵⁸

Hur mycket medarbetarna är delaktiga i utformningen av målen kan ha en effekt på hur medarbetarnas motivation påverkas. Att tillåta medarbetare påverka processen vid framtagandet av målen kan ha flera fördelar. Medarbetare som är delaktiga i framtagandet av målen är mer hängivna till dessa mål då de bättre förstår syftet med dem.⁵⁹ Informationsasymmetrin kan minskas då medarbetarna som står närmast verksamheten kan bidra med information om verksamhetens möjligheter, resurser, och risker till ledning inom organisationen vilket kan höja måttens kvalitet.⁶⁰ Medarbetarnas deltagande vid målsättning bidrar till att de får större förståelse för dessa mål och uppmuntras till att utveckla processen att nå dessa mål.⁶¹

Målen som organisationen sätter kan huvudsakligen vara av två karaktärer; fasta eller flexibla.⁶² Vid användandet av fasta mål ligger målen kvar på samma nivå oavsett hur förhållandena förändras under perioden som mäts. Detta innebär att managers och

⁵² Merchant, K.A, Van der Stede (2007) *Management Control Systems* s. 336

⁵³ Ax, C; Johansson, C & Kullvén, H (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, s. 581

⁵⁴ Hume, D.M (1995) *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*, s. 3-5

⁵⁵ Anthony, R, Govindarajan, V (2003) *Management Control Systems*, s. 565

⁵⁶ Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 303

⁵⁷ Ax, C; Johansson, C & Kullvén, H (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, s. 75

⁵⁸ Merchant, K.A, Van der Stede (2007) *Management Control Systems*, s. 403

⁵⁹ Ibid s. 340

⁶⁰ Ibid s. 340

⁶¹ Ibid s. 340

⁶² Ibid s. 334



medarbetare måste nå dem även om de blir svårare att nå (eller lättare). Om målen inte uppnås kan det leda till att exempelvis beröm eller bonusar uteblir. Dessutom uteblir den tillfredsställande känslan av att ha uppnått målen. Flexibla mål är som namnet antyder anpassningsbara. Beroende på omständigheterna kan nivån på målen justeras, ett exempel på detta är kostnaderna för en tillverkningsindustri vilka naturligtvis varierar med den producerade volymen. Målen kan även justeras beroende på yttre faktorer som exempelvis svängningar i konjunkturen eller ränteläget. På så vis kan målen justeras upp om de visar sig vara för lätta att nå, och ner om de blir för svåra.

3.4 Latham & Lockes syn på mål som motivationsteknik

I Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsviks bok *Hur moderna organisationer fungerar* tar de upp artikeln "Målsättning – en motivationsteknik som fungerar".⁶³ Denna artikel är skriven av Latham & Locke (1990) och tar upp sambandet mellan mål och motivation i organisationer.⁶⁴ Författarna av denna artikel menar att utformningen på mål kan användas som en enkel ledningsteknik för att motivera de anställda.⁶⁵ Dessa punkter kan sammanfattas av artikeln.

- Tydliga, konkreta mål som "öka försäljningen med 10 procent" är mer motiverande än otydliga mål som "vi måste sälja mer".
- Mål med klara tidsgränser är mer motiverande än mål utan tidsangivelse om målpåfyllelse.
- Mål som av individen uppfattas som en utmaning och samtidigt är realistiska är mer motiverande än mål som är lätta att nå.

Latham & Locke har skrivit en rad olika artiklar om målsättningsteorin. En annan av dessa är "*Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*" som skrevs 2002 och ligger närmare i tiden. Denna artikel presenterar 35 år av empirisk forskning om målsättningsteori.⁶⁶ Den behandlar frågor som hur målsättning fungerar, vad som påverkar effekten av målsättning och relationen mellan mål och tillfredsställelse.

De skriver att prestation avstannar eller avtar när gränsen till vad som är möjligt för individen nås samt när individens engagemang i målen går förlorad på grund av målens svårighetsgrad.⁶⁷

För att mål skall påverka anställdas motivation och prestation måste medarbetarna känna hängivenhet inför dessa mål, vilket innebär att individen och gruppen på ett uppriktigt sätt måste försöka nå dem. Författarna menar att hängivenhet uppnås när medarbetare har en tro om att mål som är satta är troliga att nå och när det finns en belöning kopplad till det, som är

⁶³Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 324

⁶⁴Ibid s. 324

⁶⁵Ibid s. 324

⁶⁶Latham, G & Locke, E (2002) *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, Sep2002, Vol 57. Issue 9, s. 705

⁶⁷Ibid s 706



av värde för medarbetaren i fråga.⁶⁸ Målsättning är mer effektivt när feedback finns kopplad till dessa mål, där medarbetare i fråga får information om hur väl eller mindre bra dessa mål har uppnåtts.⁶⁹ Målen och dess feedback skapar en tävlingssituation där medarbetarna gärna berättar för varandra om deras prestation och visar för överordnad vad de kan åstadkomma.

Latham & Locke har genom sina studier kommit fram till att medarbetare är lika motiverade av mål som de själva har varit delaktiga i framtagandet av som de är av mål som andra personer satt. Erez och hennes kolleger (Erez, 1986; Erez, Earley, & Hulin, 1985; Erez & Kanfer, 1983) som studerade samma frågor, kom fram till det motsatta.⁷⁰ För att undersöka denna meningsskiljaktighet valde författarna att inleda ett samarbete. Man kom fram till att ur ett motivationsperspektiv spelar det ingen roll om målen har blivit tillsatta av överordnad eller om man har varit delaktig i att sätta målen, utan det viktiga är att medarbetare förstår meningen med målen.⁷¹

3.5 Kritik mot målsättning som motivationsteknik

Det finns de som anser de positiva effekterna av målsättning vara överdrivna. Ordóñez m.fl.(2009) erkänner att många studier har visat att specifika, utmanande mål förbättrar prestationen, men anser att tron på målsättning som universalbotemedel är överdriven och att de sidoeffekter som målsättning medför ofta ignoreras.

I artikeln *Goals Gone Wild: The Systematic Sideeffects of Overprescribing Goal Setting* skriver de att de negativa effekterna av målsättning ofta överväger de positiva, samt anser att mer forskning behövs om negativa effekter.⁷²

Artikeln berör framförallt de sidoeffekter som kan drabba organisationer som använder sig av målstyrning, men den handlar även om hur medarbetarnas motivation kan drabbas.

De framhåller fyra viktiga problem som kan uppstå vid användandet av målsättning i företag, varav framförallt de tre sistnämnda kan påverka medarbetarnas motivation.

1. När målen blir för specifika
2. Målen är för utmanande
3. Målen kan motverka lärande och samarbete
4. Målen kan skada motivationen i sig

När målen blir för specifika:

Vid användandet av mål finns det risk för att man fokuserar för mycket på de mål som är uppsatta att man glömmer bort andra viktiga faktorer som ej är specificerad i målsättningen. Dessutom finns det vid användning av specifika mål en risk för att managers som sätter målen ej lyckas förutse de långsiktiga effekterna.

⁶⁸Latham. G & Locke. E (2002) *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, Sep2002, Vol 57. Issue 9, s. 705

⁶⁹Ibid s.708

⁷⁰Ibid s.708

⁷¹Ibid s.708

⁷²Ordóñez m.fl. (2009) *Goals Gone Wild – The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*, Academy of Management Perspectives; Feb2009, Vol. 23 Issue 1, s. 6-16



När målen är för utmanande:

Många studier har funnit ett samband mellan högt satta mål och höga prestationer. Författarna till artikeln hänvisar dock till studier som visat att medarbetare med för höga mål ofta har en högre riskbenägenhet vid förhandlingssituationer.⁷³ Dessutom känner de sig sällan motiverade att försöka få ett än bättre avtal när de väl har nått upp till sitt mål i en förhandling med kund eller leverantör. Det finns även en risk för att medarbetare som är motiverade av målen använder sig av fusk för att nå upp till dem, framförallt när deras prestationer precis underskrider målen. Att ha ett för högt satt mål kan även leda till att de medarbetare som ej klarar det ifrågasätter sin intelligens och skicklighet.

Mål kan motverka lärande och samarbete:

En medarbetare som är starkt fokuserad på ett smalt mål kan vara mindre benägen att prova alternativa metoder för att uppnå målet. En organisation som använder sig av målsättning flitigt kan dessutom skapa en atmosfär av konkurrens mellan medarbetarna. När medarbetarna är alltför fokuserad på att uppnå sina mål kan de känna sig mindre motiverade att hjälpa andra eller att utföra uppgifter som inte leder direkt till måluppfyllelsen.

Målen kan skada motivationen i sig själv:

Användandet av målsättning ökar den yttre motivationen hos medarbetaren men kan samtidigt minska den inre menar författarna av artikeln. På grund av målen kan medarbetaren genomföra en uppgift enbart för uppgiften i sig, inte för att medarbetaren känner en inre tillfredsställelse av att genomföra sitt arbete.

⁷³ Galinsky, A. D., Mussweiler, T. & Medvec, V. H. (2002) *Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus*. Journal of Personality and Social Psychology, 2002, 83(5), s. 1131–1140



4. Kontext- och organisationsbeskrivning

I det här kapitlet ges en beskrivning av bankbranschen och kundcentrer verksamhet, därefter följer en beskrivning av traditionell bankkontorsverksamhet. Avslutningsvis sker en företagspresentation.

4.1 Beskrivning av bankbranschen

En väl fungerande ekonomi behöver en effektiv finansiell marknad för sitt fortbestående och sin utveckling.⁷⁴ Den finansiella marknaden ger förutsättningar för ekonomisk tillväxt genom dess förmåga att allokera kapital och resurser mellan de som har ett överskott av kapital och de som har ett underskott.⁷⁵ Kapitalflödet från långgivare till låntagare kan ske på två vis; genom direktfinansiering eller genom finansiella intermediärer.

Vid direktfinansiering sker upplåningen direkt på den finansiella marknaden genom användandet av finansiella instrument som exempelvis aktier eller obligationer, vilka ger långgivaren rätt till en del av låntagarens tillgångar eller framtida inkomst/avkastning.⁷⁶

När kapitalflödet sker med hjälp av finansiella intermediärer (mellanhänder) brukar det benämnas indirekt finansiering. Ett exempel på en sådan intermediär är en bank.

Den svenska bankmarknaden domineras av fyra stora aktörer; Svenska Handelsbanken, SEB, Nordea samt Swedbank. Under de senaste åren har dock de mindre aktörerna på marknaden blivit fler, på bekostnad av de större aktörernas marknadsandelar.⁷⁷ Framförallt försäkrings- och detaljhandelsföretag har under de senaste decennierna tagit sig in på bankmarknaden genom att grunda nisch-banker som Skandiabanken, Ica-Banken och IKANO-banken. Dessa verksamheter har inriktat sig på privatpersoner, men erbjuder inte ett lika komplett utbud av tjänster som de fyra storbankerna.

Den finanskris och lågkonjunktur som drabbade Sverige såväl som omvärlden med början 2007 har även påverkat den svenska bankmarknaden. För SEB har det bland annat inneburit ökade reserveringar för kreditförluster, framförallt i Baltikum. Resultatet för SEB-koncernen år 2008 var 26% sämre än resultatet 2007, främst beroende på nyss nämnda kreditförluster.⁷⁸

⁷⁴Hagberg, A (2007) *Bankkrishantering – Aktörer, marknad och stat*, s. 9

⁷⁵Bank of Finland, *Det finansiella systemet i korthet*

⁷⁶Ibid

⁷⁷*Konkurrens på bankmarknaden – Framtagen på uppdrag av Svenska Bankföreningen av Econ (2007) s.10*

⁷⁸SEB Årsredovisning 2008



4.2 Kundcenterverksamhet

Kundcenter, eller call-center som det ofta benämns har blivit en viktig del i bankers kontakt med kunder. Kundcenterbranschen har växt snabbt under senare år och befinner sig fortfarande i stark tillväxt.⁷⁹

Ett kundcenters uppgifter kan huvudsakligen delas upp i två delar; hantera utgående och inkommande samtal. Inkommande samtal är den vanligaste uppgiften för kundcenter, ofta rör det sig då om ärenden som handlar om kundtjänst, ordermottagning eller rådgivning. Utgående samtal sker för att kontakta nuvarande och potentiella kunder där uppdragen ofta handlar om försäljning, marknadsföring samt marknadsundersökningar.⁸⁰

Genom att använda sig av kundcenter ökar banker sin tillgänglighet, dels för att kunden kan komma i kontakt med banken oavsett var de befinner sig, dels för att det är billigare för bankerna att utöka sina öppettider.

En av de största utmaningarna i att driva ett kundcenter är att rekrytera och behålla sin personal då personalomsättningen vanligen är hög, framförallt när verksamheten bedrivs på kvälls- och nattetid⁸¹. Detta beror till viss del på att arbetet ofta har en monoton prägel, där studier har visat att kundcentermedarbetare ofta spenderar 90 procent av sin arbetstid i telefon och framför datorn.⁸² Avslutningsvis kan även sägas att medelåldern hos kundcentermedarbetare ofta är relativt låg, detta gäller även medellönen.⁸³

4.3 Traditionella bankkontor

Det fysiska bankkontorets betydelse har minskat med internets starka utveckling de senaste åren. Bankkontorens betydelse beror dock på vilken marknad som åsyftas; Bolån och aktiehandel verkar vara marknader som kräver ett litet behov av traditionella bankkontor medan utlåning till småföretag är mer beroende av bankkontor och deras kännedom om de lokala förhållandena.⁸⁴ I övrigt är vikten av att ha traditionella bankkontor för att nå en hög grad av kundnöjdhet större utanför storstadsregionerna.⁸⁵ I jämförelse med kundcenterverksamhet är arbetsuppgifterna på ett traditionellt bankkontor av mer varierad karaktär och personalomsättningen är lägre.

⁷⁹ Shankar Mahesh, V. & Kasturi, A (2006) *Improving call centre agent performance*. 2006. International Journal of Service Industry Management. Vol 17 no 2, 2006, s. 137

⁸⁰ Norman, K (2005) *Call Center Work – Characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health outcomes*, s. 1-2

⁸¹ Ibid s. 2

⁸² Ferreira M, Conceicao G, da Saldiva P (1997) *Work organization is significantly associated with upper extremities musculoskeletal disorders among employees engaged in interactive computer- telephone tasks of an international bank subsidiary in Sao Paulo, Brazil*. Am J Ind Med 31(4):468-473, refererad i Norman, K (2005) *Call Center Work - Characteristics, physical and psychosocial exposure, and health outcomes*, s. 7

⁸³ Norman, K (2005) *Call Center Work – Characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health outcomes*, s. 7

⁸⁴ *Konkurrens på bankmarknaden – Framtagen på uppdrag av Svenska Bankföreningen av Econ* (2007) s.10

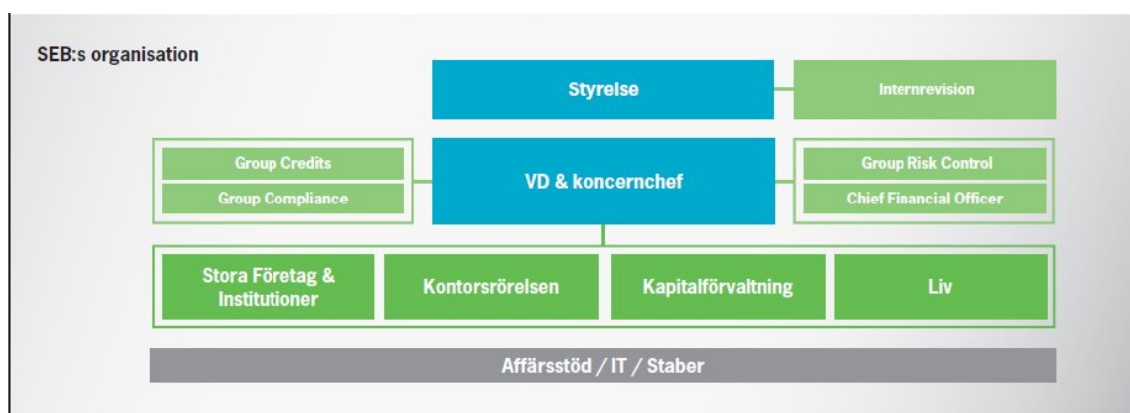
⁸⁵ Sjöberg, P (2007) *Essays on Performance and Growth in Swedish Banking* s. 49

4.4 Presentation av SEB

Skandinaviska Enskilda banken är en följd av en fusion som ägde rum 1972 mellan Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Bank.

SEB:s historia är präglad av en tidig internationell verksamhet med kontor i bland annat New York, London, Frankfurt och Paris. Banken har även stärkt sin närvaro i de östra delarna av Europa genom förvärv i bland annat Estland, Lettland, Litauen, Ukraina, Polen och Ryssland.

SEB vänder sig till företag och privatpersoner och har drygt 20 000 anställda i 21 länder. De har fler än 600 bankkontor varav ca en fjärdedel av dessa ligger i Sverige.



Källa: SEB Årsredovisning 2008 sid.56

Kontorsrörelsen (innefattar alla kontor i Sverige och SEB:s kundcenter) betjänar 2,6 miljoner privatkunder och 166 000 mindre och medelstora företag i Sverige och Tyskland. Kunderna har tillgång till SEB:s utbud av finansiella tjänster via 340 kontor, telefonkundcenter och Internet.⁸⁶

SEB säger sig ha rådgivare som är ”kunniga, lyhörda och engagerade utöver det vanliga.”⁸⁷

⁸⁶Skandinaviska Enskilda Banken AB, <http://www.seb.se> Snabba fakta (2009-11-17)

⁸⁷Skandinaviska Enskilda Banken AB, *Vårt utbud*,

<http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB2&lang=se> (2009-11-17)



5. Empiri

I följande kapitel beskrivs det empiriska material som författarna samlat in genom intervjuer. Läsaren finner först ett stycke som behandlar hur SEB använder sig av styrtal och mål i sin verksamhet. Därefter presenteras materialet som insamlats från intervjuerna med kontorschefen och kontorsmedarbetarna, följt av materialet från intervjuerna med coachen på kundcenter och medarbetarna i hans team.

5.1 Introduktion till SEB:s styrtal och mål

Informationen i detta stycke kommer från intervjuerna med kontorschefen och coachen, men för att underlätta för läsarens fortsatta förståelse presenteras den i stället här.

SEB använder sig idag av styrtal för att hjälpa medarbetarna i det dagliga arbetet samt för att motivera dem att arbeta mot SEBs långsiktiga mål. Styrtalen är en form av prestationsmätning som bygger på bankens produkter och tjänster samt medarbetarens arbetsuppgifter. Exakt vilka styrtal medarbetaren har beror på hans eller hennes yrkesroll.

Varje år sätter SEB:s ledning mål för styrtalen som skall uppfyllas under det kommande året, därav termen styrmål. Exempel på styrtal som mäts kan vara etablering av nya kunder och antal genomförda bolåneaffärer. Det finns även styrtal som inte är knytta till försäljning, medarbetaren kan exempelvis bedömas på hur aktiv han/hon är på genomgångar eller på förslag av förbättring av arbetsprocessen.

Varje division inom SEB får styrmål som skall nås under året. Dessa mål bryts sedan ner på regionsnivå, och vidare ner på enskilda kontor och kundcenter. Kontor och kundcenter bryter därefter ner sina mål på individnivå, vilka styrmål individen sedan får beror också på dennes yrkesroll.

Till styrtalen finns det ett belöningsystem kopplat som utfaller beroende på hur väl styrmålen uppfylls. Belöningsystemet kan utfalla på tre nivåer; medarbetar-, divisions- och koncernnivå. De tre belöningarna är oberoende av varandra vilket innebär att en viss del av belöningen kan utfalla även om andra delar ej uppnås, och det finns ett tak för hur stor belöningen kan bli.



5.2 Intervju med kontorschef på SEB

Kontorschefen som intervjuades har ansvar för hela kontorets verksamhet och kan beskrivas lite som en VD på ett mindre företag. Han är resultatansvarig för sitt kontor och hans arbetsuppgifter består framförallt av att profilera SEB i kontorets närområde, se till att bemötandet av såväl privat- som företagskunder sker på ett tillfredsställande sätt samt sköta personalhanteringen.

Just personalhantering är en central del i kontorschefens arbete. Han är ansvarig för rekrytering och uppsägning samt att hjälpa sin personal att nå upp till kontorets uppsatta mål. Kontorschefen framställde god kontakt mellan chef och personal som en avgörande faktor för att anställda skall vara motiverade till att utföra sina arbetsuppgifter väl och samtidigt trivas på jobbet. I sin roll som chef ansåg han att det är viktigt att han ser medarbetarna, lyssnar på dem och stöttar dem i deras arbete. Att visa medarbetarna att de har en engagerad chef som bryr sig om dem och ser dem var enligt honom den enskilt viktigaste faktorn för att de skall känna sig motiverade och få lättare att uppfylla sina mål.

Dessa mål utgör idag en stor del av medarbetarnas vardag. Kontoret får sina mål från ledningen varje år och dessa bryts sedan ner på individnivå. Han beskriver att målen är av stor vikt och följs under hela året utan att revideras, har målen satts en gång så är det bara att följa dessa, ingen hänsyn tas till förändringar som kan ske under året. Skulle exempelvis personalsammansättning eller det ekonomiska läget förändras under året måste samma mål ändå nås, vilket kan innebära en större arbetsbörda för medarbetarna.

Personligen anser han att det hade varit bra om målen kunnat revideras under året, dock menar han att målen är en viktig del av arbetsprocessen på kontoret och att man inte kunnat arbeta utan dem,

”Man ger sig inte ut och springer utan att veta hur långt man skall springa”

Om en situation där målen är svåra att nå skulle uppstå hade han hanterat det genom att sätta upp delmål och arbeta med delar som behöver förbättras för att komma närmare målen igen. Det här tyckte han är viktigt då han ansåg att personalen inte mår bra av att inte nå uppsatta mål.

Vidare menade kontorschefen att medarbetarnas motivation kommer från inre faktorer. Personligt ansvar var något som han tryckte på, detta motiverar medarbetaren och ger dem dessutom känslan av att utvecklas i sitt arbete. Att känna att man inte står still i sin utveckling är viktigt för motivationen.

”Alla mjuka faktorer behöver vara på plats för att målen skall kunna uppfyllas”

Team-building var en faktor som han jobbade mycket med. För att kontoret som helhet skall dra åt samma håll och relationerna medarbetarna emellan skall vara goda är det viktigt att kunna samarbeta och att känna sig som ett lag.



5.3 Intervjuer med medarbetare på SEB kontor

Gemensamt för de medarbetare som har intervjuats är att alla arbetar på SEB:s bankkontor i direkt kontakt med nuvarande och presumtiva kunder. De medarbetare som intervjuats innehade olika tjänster, en kort presentation av tjänsterna som innehafts ges nedan innan själva resultaten av intervjuerna presenteras.

Kundtjänstrådgivare behandlar enklare kundärenden som kan lösas över disk, dessa ärenden handlar bland annat om placering, handläggning av bolån och betalning av räkningar. Rådgivare på kontor erbjuder kunden ekonomisk genomgång där produkter och tjänster som är av värde för kundens vardagsekonomi föreslås. Privatrådgivare är till för kunder som har ett större engagemang i banken och även här erbjuder man kunden en hel genomgång av kundens affärer och erbjuder produkter och tjänster som är av värde för kundens privatliv och ekonomi. Företagsrådgivare har hand om kontorets alla företagskunder.

Majoriteten av medarbetarna på kontoret beskrev att den sociala kontakten med kunder är det som i störst utsträckning motiverar dem. Att finna en lösning som gör kunden nöjd leder till arbetsglädje och ger medarbetarna en känsla av att ha meningsfullt arbete. Medarbetarna ansåg även att en god kontakt med arbetskamrater är viktigt på arbetsplatsen då det möjliggör erfarenhetsutbyte samt underlättar samarbete. Denna kontakt är viktig då kontoret har mål som medarbetarna behöver nå gemensamt, vilket kräver ett gott samarbete dem emellan. En god kontakt med arbetskamraterna leder även till en god arbetsmiljö, vilket är en viktig faktor för arbetsglädje. Även kontakten med sin chef benämner medarbetarna som central. De känner att det är viktigt att chefen ser dem, något som de anser att deras nuvarande chef är bra på.

Arbetsdagen börjar vanligen med ett s.k. tavelmöte där man går igenom gårdagens resultat. Under mötet diskuteras vad som har fungerat bra och dåligt under gårdagen och hur gruppen samt den enskilda medarbetaren ligger till i relation till de styrmål som är uppsatta. Medarbetarna sade att målen genomsyrar deras dagliga arbetsprocess och att de diskuteras kontinuerligt. Majoriteten av de intervjuade fann det motiverande att arbeta mot specifika mål. De berättar;

”Målen finns med i bakhuvudet och motiverar”

”Styrmålen motiverar mig mer än vad jag tror, det ligger i vårt arbetssätt”

”Jag tänker mycket på styrmål, dem har jag med mig hela tiden och de motiverar mig”

”Målen gör att vi är lite mer pro-aktiva, och det är väl kanske en positiv bit när vi talar om kundnöjdhet”

Som framgår av citaten ansåg medarbetarna att målen har en positiv påverkan på deras motivation, däremot säger de att man har lagt bakom sig en tid där man har upplevt nivån på målen på dessa styrtal som frustrerande.



I intervjuerna beskrev de att kontoret lidit av personalbrist under året då flera medarbetare har gått vidare till andra tjänster inom organisationen. De sade även att tiden till viss del varit präglad av lågkonjunkturen. Dessa faktorer menade medarbetarna har hämmat dem från att kunna nå de styrmål som sattes i början av året. Att man dessutom haft flera byten av chefer under samma period var något som upplevdes turbulent.

Vissa av medarbetarna berättade att minskad personal med samma antal kunder som tidigare ledde till att de kände sig otillräckliga när de inte kunde uppfylla kundens behov på samma sätt.

”Det blir svårare att nå styrmålen på så vis att jag inte får tiden att räcka, då når jag dem inte lika bra”

Detta ledde till att arbetsmotivationen minskade. En medarbetare beskrev även styrmålen som omotiverande då marknaden försämrats drastiskt förra hösten medan man fortfarande hade mål som var satta i början av året då förutsättningarna var annorlunda.

”Man kände att man inte riktigt kunde nå upp till dem, rent generellt så tycker jag att mål som helt plötsligt är ouppnåeliga eller orealistiska är väldigt omotiverande”

Majoriteten av personerna som intervjuades ansåg att det hade gjort mycket för motivationen om styrmålen hade reviderats då förutsättningarna förändrades. Flera av medarbetarna var även av åsikten att det var en nackdel att styrmålen sätts på ledningsnivå, de ansåg att det som är bäst för medarbetare på kontorsnivå vet framförallt de som befinner sig på arbetsplatsen. De tyckte att styrmålen kunde bli mer realistiska och de skulle känna sig motiverade i högre grad om målen anpassas till varje kontors förutsättningar.

De berättar att målen i dag förutsätter att alla har likadana intressen och förutsättningar, då vilka mål man har inte beror på den enskilda individen utan vilken befattning individen har. Hade medarbetarna inte varit bundna av målen tror de sig kunnat komplettera varandra bättre genom en ansvarsfördelning som baserats mer på deras intressen och starka sidor. När medarbetarna tillfrågades om de hellre hade arbetat utan mål svarade dock samtliga nej.

De flesta av medarbetarna beskriver den bonus som är kopplad till styrmålen som någonting man inte tänkte särskilt mycket på. Detta då summan som enligt tidigare erfarenhet brukar falla ut inte är någon stor summa och därför inte motiverar i någon större utsträckning.

”Som det är nu, i ärlighetens namn så är bonusen inte så stor så det är inte någonting man tänker på”

”Just det där med bonus väger inte det tyngsta”

”Bonusen är ju så liten”

Medarbetarna ansåg att styrmål även utan tillhörande bonus hade varit motiverande. De berättade att resultatet av prestationsmätningen för varje medarbetare inte bara möjliggör en bonus utan även används som ett underlag vid ansökan till nya tjänster inom SEB, samt vid löneförhandlingar. Detta ökar de anställdas motivation till att nå styrmål som är satta för året berättar medarbetarna.



Det är framförallt de yngre i denna grupp som är intresserade av att utveckla sina tjänster och få mer ansvar. De berättar att möjlighet till karriär är någonting som de tänker mycket på.

Flera medarbetare berättar att de finner det roligt när det är mycket på kontoret, och benämner det som positiv stress.

5.4 Intervju med coach på SEB Kundcenter Göteborg

Coachen på kundcenter som intervjuades är ansvarig för ett team på 15 kundtjänstrådgivare. Två av hans främsta arbetsuppgifter är att motivera medarbetarna att uppnå de mål som är satta för teamet samt att genomföra en daglig uppföljning av dessa mål.

Den enskilt viktigaste faktorn för att medarbetarna skall känna sig motiverade trodde han var en bra stämning på arbetsplatsen. Som medarbetare behöver man ha bra relation till arbetskamrater och ett gott förhållande till sin chef för att prestera väl.

”Det är viktigt att jag pratar en stund med medarbetarna varje dag, frågar hur de mår, att det inte blir bara hej”

Balansen på arbetsplatsen mellan arbete och kontakt med kollegor är en faktor som är av stor vikt för medarbetarnas välbefinnande anser coachen. Då de sitter i telefon och svarar på samtal är de låsta till sina arbetsplatser vilket gör den informella kontakten medarbetare emellan svår att tillfredsställa.

Det har varit många som velat kontakta kundcenter i samband med lågkonjunktorens början, vilket inneburit att man har varit underbemannade.

”Det har ständigt stått 100 i kö och knackat på dörren och velat prata med oss”

Detta ledde till att medarbetarna inte fick tillfälle till att hämta andan mellan samtalen, varför han tror att det finns en stor risk att de känner sig utmattade.

Det här är någonting som företaget jobbar med genom att utöka personalen. Målet är att fler personer skall dela på samma mängd samtal och på så vis avlasta varandra.

Coachen tyckte att målen är ett viktigt verktyg för att veta vart företaget är på väg.

Medarbetarnas prestation följs upp med så kallade tavelmöten där teamet i början av arbetsdagen tittar på gårdagens resultat som står uppsatta på en tavla. Detta innebar att medarbetarna inte bara fick se sina egna resultat utan även såg varandras.

Han ansåg att målen är viktiga för att ge kontinuitet i verksamheten, så att medarbetarna vet vad som skall levereras under året. Det finns en möjlighet att revidera målen om förutsättningarna förändras under årets gång. Detta har varit fallet under 2009 då lågkonjunktoren ändrade förutsättningarna, vilket ledde till att ledningen reviderade målen.

Vidare tror han att målens inverkan på medarbetarnas motivation skiljer sig mycket från individ till individ. Vissa är tävlingsinriktade och drivna av mål medan andra medarbetare



motiveras av andra faktorer. En inre motivation hos medarbetarna avgör hur mycket de är motiverade, sen kan han som chef påverka dem men enbart till viss grad.

5.5 Intervjuer med medarbetare på SEB kundcenter Göteborg

De fem kundtjänstrådgivarna på SEB kundcenter som intervjuades arbetar med att ta emot samtal från privatpersoner.

De hade skiljda bakgrunder men det fanns dock en tydlig uppdelning bland dem; tre av medarbetarna hade varit anställda av SEB i mindre än två år, medan två av medarbetarna hade ungefär tio år bakom sig som kundtjänstrådgivare. Även åldersmässigt förelåg det en viss skillnad mellan sagda grupper, där medarbetarna i den sistnämnda gruppen var något äldre. I de fall tydliga skillnader mellan gruppernas åsikter framkommit kommer detta att redovisas.

När medarbetarna tillfrågades om hur mätning av styrtal och tillhörande styrmål påverkar dem i deras dagliga arbete anser de flesta att det är bra att ha mål att arbeta mot, så man vet vad man förväntas prestera. Huruvida SEBs styrmål är motiverande rådde det dock skilda åsikter om, där vissa individer ansåg att målen man hade var mycket motiverande medan andra betraktade dem som mindre viktiga.

De yngre medarbetarna verkade mer positivt inställda till att mätas på styrtal än de äldre. Anledningen till att de hade en positiv inställning sade de vara att om man ligger bra till i förhållande till styrmålen är det något som kan inverka på utvecklingsmöjligheter inom banken och även lönesättningen. Just möjligheten till att utvecklas, både kompetens- och karriärmässigt ansågs synnerligen viktigt för att de yngre medarbetarna skulle känna sig motiverade. Även de äldre medarbetarna ansåg det viktigt att få utvecklas, men i deras fall rörde det sig inte om karriärsutveckling i samma utsträckning som det gjorde för de yngre utan snarare kompetensutveckling. Överlag var medarbetarna nöjda både med den kompetensutveckling som sker genom kurser, utbildningar etc och de karriärmöjligheter som finns hos SEB.

Tidigt i intervjuerna kom det emellertid fram att medarbetarna i teamet upplevde det som att man för närvarande inte fokuserade på de mål ledningen satt upp vid årets början. Detta skall ha berott på den underbemanning man lidit av tidigare under året (se stycke 4.2), vilken ledde till att de styrmål som kundrådgivarna normalt arbetar efter släpptes under en period.

Alla former av placeringar och försäljning avbröts då, till förmån för att istället öka tillgängligheten för kunderna genom att korta telefonköer.

När man senare under året uppnått acceptabla nivåer på kötiden återgick teamet aldrig till SEBs formella styrmål som man tidigare haft. Istället formulerade medarbetarna individuella mål i samtal med coachen, i väntan på att 2010 års styrmål skulle komma. Detta innebar att rådgivarna själva hade möjlighet till att påverka sina egna mål, något man tidigare inte haft. När frågan sedan ställdes om de var mer motiverade av att påverka sina egna styrmål sade majoriteten att så var fallet men framhöll att det viktigaste var att styrmålen låg på en bra nivå, inte vem som utformade dem.

”Man blir mer motiverad om man känner att det här kan jag fixa”



Även presentationen av styrtalen förändrades. Tidigare hade varje rådgivares siffror visats på tavelmötena (se avsnitt 4.1), men nu sker uppföljningen på vad man presterat enbart mellan coach och medarbetare. Teamets gemensamma siffror redovisas fortfarande inför alla, men de individuella siffrorna visas inte inför hela teamet. Detta ansågs vara både bra och dåligt bland medarbetarna där vissa var motiverade av den tävlingssituation som tidigare uppstod när man fick se varandras siffror, men alla uttryckte förståelse för att det kan vara känsligt att få sina resultat redovisade inför hela gruppen om man inte uppfyllt sina mål.

”Det är klart att hade man legat i botten hade man kanske känt sig lite uthängd”

De nya arbetsätten med att redovisa gemensamma resultat och att kunna påverka sina individuella mål ansåg två av medarbetarna har lett till förändringar i hur man arbetar mot kund.

”Vi är väldigt mycket bättre på väg nu med behovsanpassad försäljning, det har kommit ännu mer upp till ytan nu att det är det vi skall syssla med”

Trots att de tyckte att arbetsbelastningen blivit mycket bättre sedan den intensiva tiden de haft tidigare under året ansåg vissa av medarbetarna att de fortfarande i viss mån saknade tid för att kunna dela med sig av sina erfarenheter och lära av andra kollegor under arbetstid.

När intervjupersonerna beskrev vad som var positivt med att arbeta på kundcenter nämndes framförallt den gemytliga stämningen anställda emellan. Samtliga medarbetare ansåg att en god arbetsmiljö med trevliga arbetskamrater var mycket viktigt för att de skulle känna sig motiverade.

Alla rådgivare utom en framhöll de tävlingar man har inom teamet samt inom SEB som mycket motiverande. Detta gällde framförallt när de hölls i lagform, men även individuellt.

Tävlingarna framhölls både som ett sätt att bygga en lagkänsla, men även ett medel för att visa upp sina prestationer och jämföra sig med andra. Den sistnämnda åsikten gällde framförallt de yngre rådgivarna medan den förstnämnda åsikten var mer generellt spridd. Klart var dock att rådgivarna uppskattade tävlingssituationer.

Även på frågan om mätningen av styrtal bör ske individuellt eller gemensamt skiljde sig åsikterna mellan de äldre och de yngre medarbetarna. De yngre medarbetarna upplevde sig vara mer motiverade av individuell mätning och individuella mål, medan de äldre föredrog gemensamma. Viktigt att nämna är dock att samtliga medarbetare ansåg en kombination av de bägge var att föredra framför användandet av bara en metod.

Den finansiella belöning som fanns kopplad till uppfyllandet av målen var inget som motiverade medarbetarna. Flertalet av dem hade aldrig fått ta del av någon belöning, och de som hade fått ta del av den ansåg att den var av för liten storlek för att ha någon inverkan. Några av dem ansåg dock att belöningen kunde uppfattas som att ett bevis på uppskattning från företags sida, samt att belöningen möjligen varit mer motiverande om den var större.



6. Analys

I detta kapitel analyserar författarna det material som har presenterats i empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Först analyseras kontoret och kundcentret var för sig, sedan tas de punkter som författarna finner intressanta att jämföra upp i ett avslutande avsnitt.

6.1 Analys kontor

Medarbetarna på kontoret som undersöktes hade två olika inställningar till SEB:s styrmål. Dessa olika inställningar berodde på vilken period som åsyftades. Den första perioden var en tid då flera medarbetare kände sig påverkad av en minskning av personalen samt av lågkonjunktorens ankomst, då de fann målen omotiverande och frustrerande.

Den andra tidsperioden och inställningen handlade om hur medarbetarna såg på dessa vid tiden för intervjuernas utförande, vilket var en lugnare tid där man beskrev styrmål som motiverande och något positivt som beskriver vart man är på väg.

För samtliga medarbetare på kontoret var den viktigaste drivfaktorn som bidrog till motivation den att hjälpa kunder med deras ekonomiska situation. Enligt författarna kan detta bero på den inre belöning som Frederick Herzberg nämner i sin tvåfaktors teori, i vilken han menar att faktorerna förståelse, känslan av att bidra och att utvecklas, erkännande i form av en lyckad affär samt ansvarstagande bidrar till motivation. I vilken utsträckning dessa faktorer kan tillfredställas beror på utrymmet som finns att utnyttja inom det aktuella arbetet.

Författarna menar att målens svårighetsgrad är viktigt för att inte påverka denna motiverande faktor negativt, då det kan finnas risk för att rådgivarna p.g.a. för stort fokus på måluppfyllelse och för svåra mål riskerar att inte få utrymme för den hjälpande och rådgivande rollen som de idag har.

I artikeln *Goals Gone Wild: The Systematic Sideeffects of Overprescribing Goal Setting* anser Ordóñez et al. (2009) att mål kan skada motivationen.⁸⁸ De menar att användandet av målsättning ökar den yttre motivationen hos medarbetaren men kan samtidigt minska den inre. På grund av målen kan medarbetaren genomföra en uppgift enbart för uppgiften i sig, inte för att medarbetaren känner en inre tillfredsställelse av att genomföra sitt arbete. Denna kritik mot målsättningsteorin verkar till viss del instämma på några av medarbetarna som intervjuades. De tyckte att målen idag var utformade på ett sätt som förutsätter att alla har likadana intressen och förutsättningar. Den yttre motivationen ökar då målen uppfylls och medarbetaren känner sig duktig, men den inre motivationen som ökar med arbetsuppgifter som ligger nära i medarbetarens intressen får inte lika stort utrymme. Detta kan tänkas påverka motivationen negativt, speciellt vid tider då målen blir svåra att nå och tid till annat än att nå målen inte finns.

Vidare beskrev medarbetarna att en god kontakt med arbetskamrater och en god arbetsmiljö är viktigt för motivationen och en ökad prestation då det möjliggör erfarenhetsutbyte och underlättar samarbete. Den sociala kontakten som medarbetarna beskrev anser författarna påminna om den tredje nivån i Maslows hierarkiska behovsstruktur (sociala behov). En koppling finns även till McClellands tillhörighetsbehov där han påstår att personer med högt

⁸⁸ Ordóñez et al (2009) *Goals Gone Wild – The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*, Academy of Management Perspectives, Feb 2009, Vol.23 Issue1, s.6-16



tillhörighetsbehov har en önskan att forma vänskapliga relationer med andra och har en benägenhet att ta jobb vilka innefattar en hög grad av personlig kontakt. Detta är även någonting som kontorschefen tycks ha lagt märke till och anser påverkar motivationen. Genom team-building vill han skapa en god relation emellan medarbetarna och ett starkare samarbete medarbetarna emellan.

Samtliga medarbetare var av åsikten att en möjlighet att revidera målen under året hade varit positivt då det ibland uppkommer yttre faktorer som medarbetarna inte kan påverka. I en situation då möjligheten att uppnå uppsatta mål minskar, kan frustration uppstå.

Kontorschefen berättade dock att målen sattes i början av året och inte revideras oavsett vad som händer. Om kontoret skulle drabbas av exempelvis personalbrist får resterande medarbetare dra större last för att uppfylla kontorets gemensamma mål. Detta kan leda till att det uppstår ett gap mellan vad medarbetare finner motiverande och vad de som utformar styrmålen anser vara bäst för verksamheten.

Om målen är av en icke flexibel karaktär finns det risk för att beröm och belöning uteblir. McClelland (1987) påstår att individens motivation och presentation beror på hur individens behov fördelar sig mellan tre faktorer, prestationsbehov, maktbehov och tillhörighetsbehov. Risk finns att prestationsbehovet inte fullt ut tillfredsställs när målen är orealistiska.

Latham & Locke (1990) skriver i sin artikel "Work Motivation and Satisfaction" att om mål skall påverka anställdas prestation måste medarbetarna känna hängivenhet inför dessa mål, vilket innebär att individen och gruppen på ett uppriktigt sätt måste känna sig motiverade att uppnå dem. De måste ha en tro om att målen på ett realistiskt sätt går att uppnå. En medarbetare ansåg att lågkonjunkturen under en period ledde till att vissa av målen helt plötsligt blev svårnådda och nästan orealistiska vilket minskade motivationen hos nämnda arbetare. Hängivenheten kan i situationer som dessa gå förlorad.

Med detta vill författarna påstå att flera av medarbetarna upplevt en lägre grad av motivation under den period då man minskade i personal och lågkonjunkturen starkt påverkade vissa marknader.

Det framgår under intervjuerna att medarbetarna vill ha mål. Det är speciellt de yngre medarbetarna som uppskattar specifika mål då de kan visa vad de har presterat och öka möjligheten till karriärutveckling. Målen ligger idag på en bra nivå och förutsättningarna för att nå målen har förbättrats. Det var inte målen i sig som minskade motivationen, det var svårighetsgraden och möjligheten att kunna uppfylla målen som var ett problem. Det som har ägt rum på detta kontor kopplar författarna av denna studie till två tidigare nämnda teorier. Merchant & Van der Stede (2007) påstår att mål skall ligga på en utmanade men fortfarande nåbar nivå för att inte tappa sitt motiverande syfte.⁸⁹

Latham & Locke skriver att prestation kan avstanna eller avta om målens svårighetsgrad är mer än vad individen klarar av.⁹⁰

Latham och Locke (1990) beskriver med hjälp av målsättningsteorin att det är viktigt med feedback på hur väl målen uppnåtts för att målen skall ha en motiverande effekt. Författarna instämmer att feedback är viktigt men vill påstå att än viktigare är att målen inte är satta på en

⁸⁹ Merchant, K.A, Van der Stede (2007) *Management Control Systems*, s. 336

⁹⁰ Latham, G & Locke, E (2002) *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, Sep2002, Vol 57. Issue 9, s. 706



för hög nivå. Om målen inte är satta på en bra och realistisk nivå kan feedback göra mer skada än nytta. Feedback som då innebär många ”dåliga” resultat under en längre tid kan leda till att medarbetarna känner sig otillräckliga och börjar ifrågasätta sig själva. Detta var fallet när förutsättningarna för kontoret förändrades och medarbetarna inte kunde nå sina mål på samma sätt och därför beskrev en känsla av otillräcklighet.

Det faktum att medarbetarna inte har något deltagande i utformandet av målen behöver enligt Latham & Locke (2002) inte ha någon inverkan på motivationen.⁹¹ De menar att medarbetare är lika motiverade av mål som de har varit med och utformat som tillsatta mål. Det viktiga är att de förstår meningen med dessa mål. Merchant & Van der Stede (2007) skriver att delaktighet i målsättning kan bidra till att medarbetare förstår målens mening bättre. Medarbetarna anser att mål borde sättas på kontornivå och på så vis anpassas mer till kontorets förutsättningar. Författare av denna studie anser att ur ett motivationsperspektiv krävs det både förståelse av målen och att målen ligger nära medarbetarnas verklighet.

Merchant & Van der Stede (2007) tar även upp belöningen som är kopplad till styrmål. För att det skall vara motiverande måste belöningens storlek vara märkbar för medarbetare. Medarbetarna på kontoret har idag inga större förväntningar angående den finansiella belöning som är kopplad till målen. De menar att belöningen har varit relativt liten och att det inte är någonting som de tänker på.

6.2 Analys kundcenter

De yngre medarbetarna på kundcentret var de som var mest positivt inställda till att mätas på styrtal och arbeta mot uppsatta mål. Medarbetarna kände sig mer motiverade att prestera när det skedde en mätning då detta sågs som en möjlighet att visa upp sig, vilket i förlängningen kunde leda till bättre löne- och utvecklingsmöjligheter. Just det faktum att utvecklingsmöjligheterna kunde påverkas i positiv riktning anser författarna vara en viktig del till de yngre medarbetarnas positiva inställning till prestationsmätning, då flera av dem såg arbetet på kundcentret som en inkörsport i sin karriär på SEB.

De åsikter som de yngre medarbetarna hade angående prestationsmätning känns även igen i McClellands prestationsbehov, Need for Achievement (n-Ach).

De yngre medarbetarna verkar domineras av n-Ach behovet, vilket enligt McClelland kännetecknas av att individen vill ta personligt ansvar för sina prestationer, vill ha rimliga utmanande mål samt få saklig feedback på sina prestationer. Alla dessa tre önskemål möts vid användandet av prestationsmätning.

Vad gäller de äldre medarbetarna ansåg även de att mål och prestationsmätning är positivt så till vida att de då vet vad som förväntas av dem. Dock ansåg de att gemensamma mål var att föredra snarare än individuella. Detta tror författarna är sammankopplat med att dessa medarbetare inte uttryckte ett behov om att få visa upp sina prestationer i lika hög grad som de yngre medarbetarna. Att de föredrar gemensamma mål kan även bero på den oro de visade för att prestationer som utförts men inte mäts riskerar att negligeras om för stor fokus ligger på måluppfyllelse.

⁹¹Latham. G & Locke. E (2002) *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, Sep2002, Vol 57. Issue 9, s. 708



Som framkom i intervjuerna hade dock det aktuella teamet på kundcentret gått ifrån de formella individuella målen. Under en period gick man helt utan mål, därefter satte medarbetarna sina egna mål i samtal med coachen.

Medarbetarna sade sig vara mer motiverade av att kunna påverka sina egna mål, men flertalet av dem uttryckte även att det inte spelade någon roll vem som sätter målen så länge de ligger på en bra nivå. Detta överensstämmer med Latham & Lockes påstående om att det ej är viktigt vem som sätter målen så länge de anställda förstår dem.⁹²

Fördelen med att kunna påverka sina egna mål ansåg medarbetarna framförallt vara att målen därmed kunde justeras beroende på omständigheter. Medarbetarna kände dessutom att de anpassar sig mer efter kundens behov än man gjort tidigare. Författarna upplevde att medarbetarna uppskattade den förskjutning av fokus som skett från individuell till gemensam måluppfyllelse och det verkade som att medarbetarna kände att de hade större möjligheter att bemöta kundens behov när de inte längre hade samma krav att alltid nå de formella målen.

Ordóñez et al (2009) anser att målsättning kan leda till flera allvarliga sidoeffekter, en av dessa är att lärandet och samarbetet medarbetarna emellan kan få lida om organisationen fokuserar för kraftigt på målen.⁹³ Vissa av medarbetarna efterfrågade mer tid för erfarenhetsutbyte, något som visar att denna sidoeffekt till viss del även kan ha drabbat SEB. Under den tid intervjuerna skedde genomförde dock SEB rekrytering av mer personal, något som kan avhjälpa nyss nämnda problem.

När det gäller övriga faktorer som motiverar medarbetarna nämner både coachen och medarbetarna själva att balansen på arbetsplatsen är oerhört viktig. Det här är något som är svårt att tillgodose på ett kundcenter, där vissa studier har påvisat att över 90 % av arbetstiden spenderas i telefon och framför datorn.⁹⁴ Även detta är dock en faktor som författarna tror skulle kunna förbättras med hjälp av den nyrekrytering SEB för tillfället genomför.

Stämningen på arbetsplatsen och relationen till kollegor och chef ansåg samtliga medarbetare vara den kanske viktigaste faktorn för att de skulle känna sig motiverade i sitt dagliga arbete. Sociala behov och uppskattningsbehov är två av nivåerna i Maslows behovspyramid som kan tillfredställas genom en god relation till arbetskollegor och en känsla av att vara uppskattade av chefen.

Den finansiella belöningen som fanns kopplad till uppfyllandet av styrmålen verkade inte ha någon effekt på motivationen hos medarbetarna på kundcenter. Vissa av medarbetarna trodde att en större belöning möjligen kunnat påverka motivationen men lät inte helt säkra. Detta överensstämmer med Latham & Lockes teori om att belöning endast har en motiverande funktion om medarbetaren sätter värde på den.

⁹²Latham. G & Locke. E (2002) *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, Sep2002, Vol 57. Issue 9, s. 706

⁹³Ordóñez et al (2009) *Goals Gone Wild – The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*, Academy of Management Perspectives; Feb2009, Vol. 23 Issue 1, s. 6-16

⁹⁴Ferreira M, Conceicao G, da Saldiva P (1997) *Work organization is significantly associated with upper extremities musculoskeletal disorders among employees engaged in interactive computer- telephone tasks of an international bank subsidiary in Sao Paulo, Brazil*. Am J Ind forts. nästa sida. Med 31(4):468-473, refererad i Norman, K (2005) *Call Center Work - Characteristics, physical and psychosocial exposure, and health outcomes*, s. 7



6.3 Analyserande jämförelse mellan kontor och kundcenter

Under studien har det framgått att kontoret och kundcentret som undersökts har hanterat sina mål på olika sätt. På kontoret har styrmålen följts strikt oavsett förutsättningar medan det team på kundcentret som undersökts har varit mer flexibla i hanteringen av styrmålen.

Vissa medarbetare på kontoret har beskrivit att de upplevde styrmålen som svåruppnåeliga och därför frustrerande. Någon frustration över styrmålen kom däremot aldrig fram i intervjuerna med kundcentermedarbetarna, där de gick ifrån målen under sin intensiva period. Här finns ett stöd för Latham & Lockes studier som beskrivit vikten av att målen ligger på en "bra nivå". Dessa två avdelningar inom SEB kan vara ett bra exempel på varför mål bör kunna förändras efter förutsättningarna då de annars kan förlora sin motiverande effekt.

Vid tiden för studiens genomförande befann sig dock arbetsplatserna i en mer harmonisk situation och då upplevdes inte målen som frustrerande längre utan hade istället en motiverande effekt på de flesta medarbetarna.

Ett mönster som gick igen på båda arbetsplatserna var att de yngre medarbetarna var de som var mest positivt inställda till styrmål. Författarna tror att det här beror på att styrmålen ger medarbetarna en chans att visa upp sina prestationer, vilket är nära sammankopplat med flera av de yngre medarbetarnas önskan om en karriärsässig utveckling inom SEB.

Vad som motiverade medarbetarna på både kundcentret och kontoret mest var positiv respons av kunder samt att relationen till kollegor och chef fungerar bra. Detta överensstämmer med de tre motivationsteorierna som skrivits av Maslow (sociala behov), Herzberg (motivationsfaktorer) och McClelland (tillhörighetsbehov).

Merchant & Van der Stede (2007) tar även upp att om belöningen skall vara motiverande måste dess storlek vara märkbar för medarbetaren. Även Latham & Locke (2002) skriver att styrmålens motiverande effekt kan öka när det finns en belöning kopplad till dem, men detta gäller enbart då belöningen är av värde för medarbetaren.

Varken medarbetarna på kontor eller kundcenter har idag några större förväntningar angående den finansiella belöning som är kopplad till målen. De menar att belöningen har varit relativt liten de senaste åren och att det inte är en faktor som de finner motiverande i sitt dagliga arbete. Författarna anser att det belöningsystem som SEB för närvarande använder sig av för att motivera kontors- och kundcentermedarbetarna till att uppfylla målen inte verkar öka motivationen.



7. Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser författarna dragit utifrån den teoretiska referensramen, empirin och analysen.

Ambitionen med studien var att undersöka vilken påverkan användande av målsättning har på medarbetares motivation samt vilka övriga faktorer de fann motiverande.

7.1 Slutsatser

Författarna anser att användandet av prestationsmått och målsättning i dagsläget har en motiverande effekt på SEB:s medarbetare. Medarbetarna tycker att måtten är ett bra redskap för att kommunicera vad de förväntas prestera samt ett bra verktyg för att kunna visa upp vad de har åstadkommit. Målen väckte i många fall en tävlingssituation både inom medarbetaren själv samt medarbetarna emellan vilket höjde motivationsnivån.

Likt de studier och artiklar som tidigare nämnts (Latham & Locke (2002); Merchant & Van der Stede (2007)) har även författarna av denna studie insett vikten av att de mål som används ligger på en nivå där medarbetarna finner dem utmanande men fortfarande nåbara. Det kan vara svårt för en organisation att tillgodose detta, framförallt under tider då förutsättningarna snabbt förändras.

För att möta det problem som kan uppstå då förutsättningarna förändras kan det vara av värde att använda sig av en flexibel målpolicy. Anledningen till att författarna drar den slutsatsen är att de funnit att målen riskerar förlora sin motiverande effekt om de plötsligt blir svåra att nå.

Den rekommendation författarna skulle ge till SEB är att överväga att överlåta en del av målsättningsansvaret längre ner i organisationen. Detta av två skäl;

- För att öka flexibiliteten i målen vid oroliga tider
- För att ge större möjligheter att anpassa målen till medarbetaren

Det senare skälet gäller framförallt då flera medarbetare uttryckt önskemål om att kunna höja målnivåerna på de områden där de känt sig väl utrustade samt att kunna justera dem neråt på de områden som de inte var lika säkra på sina förmågor eller inte fann intressanta. På detta vis tror författarna att SEB skulle kunna utnyttja medarbetarnas starka sidor bättre och få mer motiverade och högre presterande medarbetare.

Avslutningsvis drar författarna slutsatsen att styrmål har en motiverande effekt men att den effekten är relativt liten sett i relation till andra faktorer som medarbetarna fann motiverande. Det är framförallt de interpersonella relationerna och känslan av att det arbete man utför är meningsfullt som motiverar medarbetarna. Detta anser författarna tyder på att motivation främst kommer inifrån. Visserligen kan den till viss grad påverkas av faktorer som belöningar, målstyrning och tävlingssituationer, men vad som framförallt påverkar medarbetarnas motivation är individuellt och beror på ålder, bakgrund, framtidsplaner etc.

Då dessa övriga faktorer har en högre inverkan på medarbetarnas motivation än vad målen har anser författarna att det är viktigt att målen inte tar för stort fokus, utan istället enbart används som ett av många hjälpmedel för att motivera medarbetarna.



7.2 Förslag till fortsatt forskning

Författarna anser att det uppkommit flera intressanta frågor under studiens gång. Förslag till vidare forskning presenteras här;

- *En undersökning som fokuserar på hur medarbetarnas ålder och anställningstid inverkar på målsättningens motiverande egenskaper. Detta vore intressant då författarna tycker sig ha sett vissa mönster i denna fråga, men ej haft tillräckligt med empiriskt material för att dra några närmare slutsatser.*
- *En jämförande studie mellan flera banker i syfte att undersöka om de använder sig av flexibla eller fasta mål och hur de motiverar detta.*
- *Ett område som vore intressant att utforska mer är hur motivationsfaktorerna skiljer sig på arbetsplatser med hög personalomsättning jämfört med arbetsplatser med låg personalomsättning.*



8. Källförteckning

Böcker:

Anthony, R & Govindarajan, V (2003) *Management Control Systems*, McGraw-Hill, Boston

Armstrong, M, A (1999) *Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, London

Ax, C, Johansson, C & Kullvén, H (2005) *Den nya Ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Bryman, A., Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Eriksson - Zetterquist, U (2006) *Organisation och organisering 2:a* Upplagan, Liber, Malmö

Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig Metod*, Studentlitteratur, Lund

Hume, D.M (1995) *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*, Blackwell Business, Oxford

Jacobsen, D.I (2002) *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

Maslow, A.H. (2000) *The Maslow Business Reader*, Edited by Stephens, D.C John Wiley & Sons, New York

McClelland, C. D (1987) *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge

Merchant, K.A & Van der Stede, W (2007) *Management Control Systems*, Financial Times/Prentice Hall, New York

Miner, B.J (2005) *Organisational Behaviour - Essential Theories of motivation and leadership*, M.E. Sharpe Inc, New York

Mullins, J.L (1996) *Management and Organisational Behaviour*, 4th Edition, Pitman Publishing, London

Nilsson. N (2003) *Organisation och ledarskap*, 5:e Upplagan, Liber, Malmö

Porter. W.L, Bigley. A.G & Steers. M.R (2003) *Motivation and Work Behaviour*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York

Wallén, G (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund



Yin, R.K (2007) *Fallstudier: design och genomförande*, Liber, Malmö,

Artiklar:

Alderfer, C. P (1969) *An empirical test of a new theory of human needs*, Organizational Behavior and Human performance, no 4, s. 142-175

Feinberg, R.A et al (2002) *Operational Determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center*, International Journal of Bank Marketing, 20/4, s. 175

Ferreira M, Conceicao G, da Saldiva P (1997) *Work organization is significantly associated with upper extremities musculoskeletal disorders among employees engaged in interactive computer- telephone tasks of an international bank subsidiary in Sao Paulo, Brazil*. Am J Ind Med 31(4) : 468-473; Refererad till i Norman, K., *Call Center Work – Characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health outcomes* s. 7

Galinsky, A. D., Mussweiler, T. & Medvec, V. H (2002) *Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus*. Journal of Personality and Social Psychology, 83(5), s. 1131–1140

Latham. G & Locke. E (1990) *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*, Psychological science, July 1990, Vol 1. Issue 4, s. 240-246.

Latham. G & Locke. E (2002) *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, Sep2002, Vol 57. Issue 9, s. 705-717

Ordóñez et al (2009) *Goals Gone Wild – The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*, Academy of Management Perspectives, Feb 2009, Vol. 23 Issue 1, s. 6-16

Shankar Mahesh, V. & Kasturi, A (2006) *Improving call centre agent performance*. International Journal of Service Industry Management. Vol 17 no 2 2006 s. 137

Wahba, M.A & Bridwell, L.G. (1976) *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*; Refererad till i Porter. W.L, Bigley. A.G & Steers. M.R (2003) *Motivation and Work Behaviour* s. 8

Övrigt tryckt material:

Banker i Sverige – Faktablad om svensk bankmarknad, dec 2009, Svenska Bankföreningen

SEB Årsredovisning 2008



Avhandlingar:

Hagberg, A. (2007) *Bankkrishantering – Aktörer, marknad och stat*, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm,

Norman, K (2005) *Call Center Work – Characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health outcomes*, Doctoral Thesis at Linköpings Universitet, Arbetslivsinstitutet, 2005, *Arbete och Hälsa* 2005:11.

Sjöberg, P (2007) *Essays on Performance and Growth in Swedish Banking*, School of Business, Economics and Law, Göteborg University; Göteborg,

Elektroniska källor:

Skandinaviska Enskilda Banken AB, *Vårt utbud*,
<http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB2&lang=se> (2009-11-17)

Skandinaviska Enskilda Banken AB, *Snabba fakta* www.seb.se (2009-11-17)

Bank of Finland, *Det finansiella systemet i korthet*,
<http://www.finlandsbank.fi/se/rahoitusmarkkinat/lyhyesti/index.htm> (2009-12-28)

Konkurrens på bankmarknaden, Skriven av Econ på uppdrag av Svenska Bankföreningen..
http://www.econ.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=9&I=1866&mnusel=a185a190a, 2007 (2009-12-29)



Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjumall till cheferna

- Kan du kort berätta om dig själv och vad du har för arbetsuppgifter?
- Kan du berätta hur du jobbar idag för att motivera anställda?
- Skulle du kunna berätta vilka faktorer som du tror engagerar och motiverar personal i störst utsträckning?
- Individuella eller gemensamma mål, vad engagerar och motiverar personalen mest?
- Kan du berätta hur mycket mål påverkar anställdas motivation?
- Hur flexibla är SEB:s mål?
- Vem utformar målen?
- Finns det några belöningar kopplade till målen?
- Situationer med mycket stress och arbete, vad gör du aktivt idag för att kunna motivera anställda under sådana förhållanden?

Intervjuguide till medarbetarna

- Kan du berätta lite kort om dig själv och dina arbetsuppgifter?
- Vad får dig att gå till jobbet på morgonen förutom din lön?
- Individuella eller gemensamma mål, vad motiverar dig mest i ditt dagliga arbete?
- Hur mycket motiverar styrmål dig under ditt vardagliga arbete?
- Vad har uppsatta mål för påverkan på din motivation under stressade situationer med mycket arbete?
- Hade du varit mer motiverad av dessa mål om du hade själv varit med och utformat dem?
- Finns det någonting du skulle vilja ändra på som skulle kunna förbättra din motivation?
- Vad anser du om målens svårighetsgrad?
- Hur viktig är en finansiell belöning för att du skall vara motiverad till att uppfylla dina mål?



- Finns det något som minskar din motivation?
- Hur tycker du att uppföljningen av målen fungerar idag?
- Vad anser du om att jobba utan mål?
- Finns det något som SEB som organisation hade kunnat förbättra?