



HÖGSKOLAN  
I SKÖVDE

## **DEN INTERNA STYRNINGENS PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONEN**

En fallstudie över styrsystemet i en icke  
vinstdrivande nischbank

## **THE INTERNAL CONTROLS INFLUENCE ON MOTIVATION**

A case study of a control system in a non-  
profit nichebank

Examensarbete inom huvudområdet Företagsekonomi  
Grundnivå 15 Högskolepoäng  
Vårtermin År 2014

Josefine Lindblom 910403  
Cathrine Bye 910720

Handledare: Torbjörn Ljungkvist  
Examinator: Thomas Andersson



## **Den Interna Styrningens Påverkan på Motivationen**

Examensrapport inlämnad av Josefine Lindblom och Cathrine Bye till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2014-06-16**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_

Josefine Lindblom

Signerat: \_\_\_\_\_

Cathrine Bye

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka vår handledare Torbjörn Ljungkvist som har varit till hjälp under framtagandet av denna uppsats, från bollande av idéer till feedback under skrivandet. Vi vill även tacka vår examinator Thomas Andersson för den feedback vi fått under delinlämningarna som gjorde att vi hamnade på rätt spår i ett tidigt skede och som förklarade klart och tydligt vad som behövde göras. Även berörda lärare och kurskamrater i metodkursen ska ha ett stort tack för alla värdefulla kommentarer och diskussioner under kursens gång. De respondenter som ställt upp i denna studie ska ha ett stort tack, utan dem hade denna studie inte varit möjlig att genomföra.

**Skövde 2014-06-16**

## Sammanfattning

**Bakgrund och problemdiskussion:** Styrssystem är ett brett och komplext begrepp som kan innehålla många olika komponenter, till exempel budgetering. Bankverksamheterna är hårt reglerade utifrån de lagar och regler som gäller i det aktuella landet som de är verksamma inom. Därför är det viktigt att ha tydliga riktlinjer och styra de anställda så att de inte bryter mot några lagar och/eller regler. Dock finns det en viss problematik kring en hårt reglerad verksamhet. Till exempel kan både regler och strikta budgetar leda till att de anställdas motivation påverkas negativt då de är hårt hållna och inte kan arbeta på det sätt de vill på grund av strikta riktlinjer. En annan del kring problematiken med en icke vinstdrivande organisation är hur medarbetarna kan motiveras utan monetär bonus/utdelning, då dessa kan ses som volontärarbetare i denna typ av organisation.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur en icke vinstdrivande bank arbetar med sitt interna styrssystem för att bibehålla medarbetarnas motivation till att genomföra arbetsuppgifterna, trots hårda påtryckningar utifrån i form av bland annat lagar och regler. Denna studie avser även att beskriva hur en medarbetare kan belönas utan monetära ersättningar och se om denna har någon inverkan på medarbetarens motivation.

**Metod:** En kvalitativ metod användes i denna studie då djupgående intervjuer genomfördes och därmed kunde respondenternas uppfattningar redogöras. En fallstudiestrategi valdes för att studien skulle kunna fånga upp respondenternas uppfattningar då fallstudier används för att forskaren ska kunna skaffa sig en djupare insikt i hur det ser ut i till exempel en organisation. Intervjufrågorna formulerades efter de teorier och begrepp som finns i den teoretiska referensramen och alla respondenter utom en intervjuades på sin ordinarie arbetsplats. Intervjuerna spelades in, transkriberades och sorterades efter de teoretiska begrepp som används i studien.

**Slutsats:** Trots hårda yttre regleringar och strikta riktlinjer kan styrsystemet utformas på ett sätt som har en positiv inverkan på medarbetarnas motivation. Att arbeta efter budget kan ha en negativ inverkan på motivationen men föreliggande studie visar att detta kan ha en positiv inverkan på motivationen beroende på hur organisationen utformar sitt interna styrssystem utifrån de tre styrningsperspektiven, resultat-, handlings- och social styrning. Även i en icke vinstdrivande organisation kan medarbetarna belönas på andra sätt än genom monetära ersättningar, vilket har en positiv inverkan på medarbetarnas förväntningar och motivation enligt denna studie. Belöningarna måste vara intressanta för medarbetaren, annars är det troligt att medarbetaren inte uppfattar detta som en belöning.

**Nyckelord:** Styrssystem, styrningsperspektiv, styrningsproblem, motivation, förväntningar, nischbank.

## **Abstract**

**Background and problems:** Management control system is a wide and complex concept that can consist of many different components, for example budgeting. The banks are tightly regulated according to the laws and regulations of the country they are operating within. Therefore it is important to have clear guidelines and to control their employees so they don't break the law and/or the rules. However, there are some concerns related to a tightly regulated business. For example can both strict rules and budgets affect the employee's motivation in a negative way since they are supervised and can't perform their tasks in the way they want because of the strict guidelines. Another part of the problem concerning a non-profit organisation is how the employees can be motivated without monetary compensations, as they can be seen as voluntary workers in this kind of organisation.

**Purpose:** The purpose of this paper is to describe and analyse how a non-profit bank uses its internal control system to maintain the motivation of the employees to perform the job assignments despite strong pressure from the outside, inter alia, due to laws and regulations. This study also intends to describe how an employee can be rewarded without monetary compensation and see if this has any effect on the employee's motivation.

**Method:** A qualitative approach was used in this study as in-depth interviews were performed and therefore could the respondents' perceptions be defined. A case study strategy was chosen for this paper to be able to capture the respondents' perceptions, as case studies is used when the scholar should be able to gain a deeper understanding of how it appears in an organisation for example. The interview questions were formulated by the theories and concepts in the theoretical framework and all respondents except one were interviewed at their ordinary workplace. The interviews were recorded, transliterated and was sorted out by the theoretical concepts that was used in the study.

**Conclusions:** Despite tight regulation from the outside and strict guidelines can the internal control system be formulated in a way that has a positive effect on the employee's motivation. To work after a budget could have a negative effect on the motivation but this paper shows that this can have a positive effect on the motivation depending on how the organisation formulates their internal control system according to the three control perspectives, result-, action- and social control. Even in a non-profit organisation can the employees be rewarded in other ways than monetary compensations, which have a positive effect on the employee's expectations and motivation according to this study. The rewards must be interesting to the employee, in other way it is most likely that the employee doesn't perceive this as a reward.

**Key words:** Management control system, control perspectives, control problems, motivation, expectations, niche bank.

## Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	4
1.4 Syfte.....	4
2. Metod .....	5
2.1 Metodval.....	5
2.2 Informationssökning .....	5
2.3 Datainsamling .....	6
2.3.1 Urval.....	6
2.3.2 Insamling av empirisk data .....	6
2.4 Analys .....	8
2.5 Metodkritik .....	8
2.5.1 Validitet och reliabilitet.....	8
2.5.2 Källkritik .....	10
2.6 Etiska aspekter .....	11
3. Teoretisk referensram.....	12
3.1 Val av teorier .....	12
3.2 Styrssystem .....	12
3.3 De tre styrningsperspektiven .....	14
3.3.1 Resultatstyrning.....	14
3.3.2 Handlingsstyrning .....	15
3.3.3 Social styrning.....	16
3.4 Förväntans- och motivationsteori .....	18
3.4.1 Vrooms förväntansteori.....	18

3.4.2 Herzbergs två-faktorsteori .....	19
3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram .....	20
4. Empiri.....	21
4.1 Organisatorisk beskrivning över nischbanken.....	21
4.2 De tre styrningsperspektiven .....	22
4.2.1 Resultatstyrning.....	22
4.2.2 Handlingsstyrning .....	23
4.2.3 Social styrning.....	25
4.3 De tre styrproblemen .....	27
4.3.1 Brist på vägledning.....	27
4.3.2 Motivationsproblem .....	27
4.3.3 Personliga begränsningar .....	27
4.4 Förväntningar och motivation .....	28
4.4.1 Förväntningar .....	28
4.4.2 Motivation .....	28
5. Analys.....	30
5.1 De tre styrningsperspektiven .....	30
5.1.1 Resultatstyrning.....	30
5.1.2 Handlingsstyrning .....	31
5.1.3 Social styrning.....	32
5.2 De tre styrproblemen .....	34
5.2.1 Brist på vägledning.....	34
5.2.2 Motivationsproblem .....	35
5.2.3 Personliga begränsningar .....	35
5.3 Förväntningar och motivation .....	36
5.3.1 Förväntningar .....	36
5.3.2 Motivation .....	36



6. Slutsatser .....	38
6.1 Slutsats.....	38
6.2 Vetenskapligt bidrag.....	39
6.3 Praktiska implikationer.....	39
6.4 Förslag till fortsatta studier.....	39
Referenser.....	41
Bilaga 1 - Individuella reflektioner .....	45
Bilaga 2 - Intervjuguide.....	49
Bilaga 3 - Presentation av respondenterna .....	53



# 1. Inledning

---

*Här ges läsaren en översiktlig bild över områdets bakgrund till det valda undersökningsproblemet. Detta sker med hjälp av tidigare forskning som mynnar ut i en problemformulering och ett syfte. De mest relevanta begreppen och teorierna som nämns i detta kapitel förklaras mer genomgående i den teoretiska referensramen i uppsatsens tredje kapitel.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Styrssystem är ett brett och komplext begrepp som kan innehålla en mängd olika komponenter och enligt Anthony och Govindarajan (2007) kan dessa komponenter bland annat vara budgetering, resurstilldelning och internprissättning. Under de senaste 20 åren har styrsystemen enligt Scott (2011) utvecklats och det finns idag en rad icke finansiella resultat och alternativa koncept för ansvaret inom organisationen, utöver de olika finansiella mått som strategier och mål ofta innebär. I dagens organisatoriska samhälle har allt fler företag haft bristande interna styrssystem världen över (Cappelletti, 2009). Även Rittenberg (2006) säger att många företag tidigare har haft problem med den interna styrningen och därför har många olika styrssystem utvecklats för att hjälpa företagen att åtgärda detta.

Styrsystemen är en viktig del i alla organisationer, bland annat inom banksektorn eftersom alla ekonomier är beroende av bankerna (Kern, 2006). Vidare beskriver Kern (2006) att bankerna har olika betydelse för ekonomin i ett land, en del banker är av stor betydelse för den makroekonomiska sektorn då de bland annat bestämmer styrräntan. De övriga bankerna tillgodoser till exempel företag med betalningslösningar av olika slag och möjliggör ekonomiska möjligheter för privatpersoner (Barth et al., 2013; Kern, 2006). Munir et al. (2013) menar att styrssystem och andra typer av mätsystem används i banksektorn som försök att stödja olika typer av förändringar som sker inom denna typ av verksamhet. Banksektorn har under de senaste årtiondena förändrats. Förändringarna kan bland annat ha skett på grund av till exempel avregleringar, globalisering, framsteg inom informationssystem samt den ständigt utvecklande tekniken. Munir et al. (2013) beskriver vidare att banker som har genomgått dessa förändringar bland annat har fått göra omstruktureringar och detta har i sin tur lett till att de har fått genomgå nya satsningar och riskbedömningar för att konkurrera med andra banker på marknaden.

Merchant och Van der Stede (2012) samt Morsing och Oswald (2009) säger att styrsystemen måste anpassas efter vad organisationen har för strategier och mål, vilka behov de har samt efter den omgivning som råder, till exempel rådande lagar och regler. I många länder regleras bankerna av lagar och regler som landets regering tar fram (Benston, 2000). Det finns ett antal anledningar till varför bankerna regleras av landets regering och några av anledningarna till detta är enligt Benston (2000) insättningsgaranti, skyddande av kunderna och skyddande av betalningssystemen. Bankerna är, som tidigare nämnts, viktiga för alla ekonomier enligt Kern (2006) i och med att de kan finansiera alla möjliga tänkbara verksamheter såsom olika typer av företag och att de skapar tillgång till olika betalningssystem ute i samhället. Detta är troligen ytterligare en av anledningarna till att bankerna regleras av regeringen i landet och en av de lagar som påverkar bankerna i Sverige är lagen om penningtvätt (Magnusson, 2009).

Regleringarna är en av de yttre faktorer som påverkar bland annat bankernas interna styrsystem, detta eftersom de måste anpassa sitt arbete efter de lagar och regler som gäller vid den aktuella tidpunkten (Merchant & Van der Stede, 2012).

Bankmarknaden har inte alltid sett ut som den gör idag. I slutet av 1980-talet fick bankerna i Sverige laglig rätt att konkurrera med varandra vad gäller deras utbud och erbjudanden. Under flera decennier har bankerna varit verksamma på relativt stabila marknader men idag är det hård konkurrens om kunderna (Zineldin, 2005). Vidare beskriver Zineldin (1996) att de olika bankerna erbjuder ett brett utbud av produkter och/eller tjänster och att en bank kan inta olika roller, som bland annat storbank, nischbank eller global bank. Enligt Nationalencyklopedin (2014) erbjuder en nischbank endast vissa tjänster och de har inte bankkontor utspridda över landet i samma utsträckning som till exempel de svenska stora affärsbankerna har, som Svenska Handelsbanken och Nordea. Zineldin (1996) menar att en nischbank måste differentiera sig från sina konkurrenter både vad gäller utbud och bekvämlighet. Nischbankerna i Sverige inriktar sig främst mot privatkundsmarknaden (Svenska Bankföreningen, u.å.a).

## 1.2 Problemdiskussion

Merchant och Van der Stede (2012) lyfter fram en del problem med den interna styrningen som i princip finns inom alla organisationer. Dessa styrningsproblem uppstår bland annat på grund av den mänskliga faktorn (Merchant & Van der Stede, 2012; Peljhan, 2007). De menar att det finns olika styrsystem som kan tillämpas för att organisationerna ska kunna upptäcka dessa problem och för att de ska kunna åtgärda dem. Problemen har de delat upp i tre kategorier:

- Brist på vägledning för de anställda
- Motivationsbrist bland de anställda
- De anställdas personliga begränsningar

Samtliga av dessa tre faktorer påverkar arbetet i organisationen, var för sig, i kombination med varandra och/eller samtidigt, vilket i slutändan påverkar organisationens resultat och effektivitet (Merchant & Van der Stede, 2012). En av de faktorer som påverkar alla tre styrproblem mer eller mindre är medarbetarens förväntningar och motivation. Medarbetarens motivation påverkar det dagliga arbetet i organisationen eftersom det är efter denna som en människa känner ett behov av att prestera (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012; Turner & Krizek, 2006). Om motivationen inte finns hos den enskilde medarbetaren kan detta drabba företaget då denne till exempel kan arbeta långsammare eller göra en undermålig prestation (Merchant & Van der Stede, 2012). Detta är något som kan kosta företaget en hel del resurser då de måste övervaka sina medarbetare om detta förekommer. Merchant & Van der Stede (2012) beskriver ett ramverk innefattande tre olika styrningsperspektiv, resultat-, handlings- och social styrning, vilka kan användas för att få medarbetarna i en organisation att arbeta i en önskvärd riktning samt kan dessa tillämpas på olika sätt för att eliminera risken för att de tre ovan nämnda styrproblemen uppstår.

All form av styrning har med den mänskliga faktorn att göra eftersom det är medarbetarna som ser till att företaget går framåt och att dess mål uppnås (Merchant & Van der Stede, 2012). Studien kommer att fokusera på Merchant och Van der Stedes (2012) ramverk med de tre styrningsperspektiven då det handlar mycket om den mänskliga faktorn när bland annat en bank studeras. Vid all fysisk kontakt med banken, oavsett vilken typ av bank, sker ett samspel mellan två eller flera personer, det vill säga mellan banktjänstemän och kunder. Om en medarbetare inte vet vad som förväntas av denne blir det svårt att arbeta mot de mål som organisationen strävar efter (Merchant & Van der Stede, 2012), frågan är då vilken typ av styrning som är mest lämplig att använda för att komma till rätta med det aktuella problemet. Samma gäller även för de andra två styrningsproblemen, motivationsbrist och de personliga begränsningarna. En fråga som måste ställas är vilka delar av Merchant och Van der Stedes (2012) ramverk som är mest lämplig för just den organisation som studeras för att reducera de aktuella problemen eller för att bibehålla det organisatoriska klimat som för tillfället råder (Merchant och Van der Stede, 2012). Ett av de styrningsperspektiv som framför allt kan användas i vinstdrivande organisationer är enligt Merchant och Van der Stede (2012) resultatstyrning, där olika belöningsystem används för att medarbetarna ska nå upp till de uppsatta målen. Merchant och Van der Stede (2012) säger att detta styrningsperspektiv även kan tillämpas av icke vinstdrivande organisationer som inte använder sig av belöningsystem i samma bemärkelse, belöningarna kan här vara av annan karaktär. En icke-vinstdrivande organisation kännetecknas enligt Eller (2014) av att det inte finns några ägare som förväntar sig att få betalt eller utdelning. Ledare till en icke vinstdrivande organisation har enligt Chetkovich och Frumkin (2003) en stor utmaning då de ska ta fram strategier som tjänar både organisationens behov och allmänhetens intresse.

Enligt Veliyath et al. (1997) måste den interna styrningen i företaget hela tiden anpassas efter rådande omgivning, till exempel kan ett företag behöva ändra sina regler och rutiner för att anpassa sig efter nya lagar och regleringar som beslutats utanför den egna organisationen. Om företaget inte uppmärksammar förändringar som sker runt omkring, bland annat vad gäller regler av olika slag, kan det ha en negativ inverkan på företaget i form av bland annat ”förlorade” inkomster eller stämningar på grund av lagbrott (Veliyath et al., 1997). Bankerna i dagens samhälle är hårt reglerade av lagar och regler som råder i det land de är verksamma inom (Barth et al., 2013). I och med dessa hårda regleringar och standardiseringar måste bankerna anpassa sitt interna styrsystem för att leva upp till de krav som omgivningen ställer på dem (Barth et al., 2013; Merchant & Van der Stede, 2012). I och med att styrsystem är ett brett och komplext begrepp finns det en hel del problematik kring hur en organisation hanterar sitt interna styrsystem, medarbetarnas motivation och förväntningar kan påverkas negativt om det inte finns en fungerande balans mellan de tre styrningsperspektiven. Resultatstyrningen är enligt Merchant och Van der Stede (2012) ett bra verktyg att använda om det finns tydliga mål och/eller budgetar då resultaten kan följas upp och feedback kan ges på utfallet. För att nå upp till målen kan en organisation tillämpa handlingsstyrning för att styra medarbetarnas beteenden och ageranden så att målen uppnås och social styrning kan tillämpas när ett företag nyanställer personal eller formar det organisatoriska klimatet (Merchant & Van der Stede, 2012). Dock kan restriktionerna inverka negativt på medarbetarnas motivation då till exempel nyfikenhet och idéer inte uppmuntras på grund av

strikta riktlinjer (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; Chenhall et al., 2011; DeShields et al., 2005; Tietjen & Myers, 1998). Enligt Chenhall et al. (2011) är bidragande faktorer till innovation ett fritt flöde av idéer samt främjande av nyfikenhet och sökbeteende, vilka är viktiga för den typ av styrsystem som uppmuntrar ett innovativt tankesätt hos medarbetarna.

En tidigare studie som kommer beaktas är den som Eller (2014) har gjort över en icke vinstdrivande organisation. Dock har Eller (2014) utgått från principal-agentteorin och precis som hon beskriver är det svårt och komplext att använda denna teori när denna typ av organisation studeras eftersom det näst intill är omöjligt att utse en ägare. I en icke vinstdrivande organisation finns det som tidigare nämnts inga ägare som kräver att ett visst resultat nås och/eller kräver utdelningar (Eller, 2014). Därför kommer denna studie att ta hänsyn till vissa delar av den studie som Eller (2014) gjort men även ta in Merchant och Van der Stedes (2012) ramverk samt utgå från Vrooms förväntansteori och Herzbergs två-faktorsteori för att se hur en icke vinstdrivande nischbank, som utsätts för hårda yttre påtryckningar, gör för att motivera sina anställda då dessa kan ses som volontärarbetare (Eller, 2014).

### **1.3 Problemformulering**

Utifrån följande problembakgrund och problemdiskussion har följande problemformulering utformats:

*Hur arbetar en icke vinstdrivande nischbank med sitt interna styrsystem för att hålla medarbetarna motiverade trots strikta regleringar?*

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur en icke vinstdrivande bank arbetar med sitt interna styrsystem för att bibehålla medarbetarnas motivation till att genomföra arbetsuppgifterna, trots hårda påtryckningar utifrån i form av bland annat lagar och regler. Denna studie avser även att beskriva hur en medarbetare kan belönas utan monetära ersättningar och se om denna har någon inverkan på medarbetarens motivation.

## 2. Metod

---

*Följande kapitel innehåller en motivering till val av studiedesign och vilken forskningsansats som valts. I detta kapitel redovisas även hur datainsamlingen har skett samt en motivering till de urval som gjorts.*

---

### 2.1 Metodval

En fallstudiestrategi användes i denna studie för att vi skulle kunna skaffa oss en mer genomgripande inblick och förståelse (Merriam, 1994) för hur styrsystemet var utformat vid just den valda nischbanken samt hur respondenternas motivation bibehölls trots strikta riktlinjer. Enligt Yin (2006) är fallstudier en metod som är bra att använda då frågor innehållande ”hur” eller ”varför” ska besvaras. Undersökningen genomfördes vid en icke vinstdrivande nischbank, det vill säga ett fall. Denna forskningsstrategi är att föredra eftersom forskaren inte har hög kontroll över den situation som ska studeras (Yin, 2006), vilket stämde in med våra kunskaper och erfarenheter. Merriam (1994) menar att vissa faktorer bör vara uppfyllda och dessa måste beaktas för att en fallstudie ska vara användbar i en undersökning. En av de avgörande faktorerna som måste beaktas är, att det i undersökningen ska finnas fokus på att identifiera ett avgränsat system, detta kan bland annat vara en person, en händelse, en institution eller något annat som visar på en specifik företeelse. I och med att studiens fokus låg på styrsystemets utformning i en nischbank är även detta en motivering till varför en fallstudiestrategi var lämplig för den gjorda studien samt att detta är en klar och tydlig avgränsning till valt studieområde.

Vid genomförandet av en fallstudie är det fullt möjligt att ta in både kvalitativ och kvantitativ data (Merriam, 1994; Yin, 2006). Uppsatsen bygger huvudsakligen på kvalitativa data eftersom djupgående intervjuer med respondenterna genomfördes angående deras egna uppfattningar kring utformningen av styrsystemet som finns i organisationen. Djupgående intervjuer valdes för att få en djupare förståelse och för att få mer utförliga svar från respondenterna (Bryman & Bell, 2013; Silverman, 2010). Studien utgick huvudsakligen från en deduktiv ansats, det vill säga att en viss förkunskap om det teoretiska området fanns innan studien genomfördes. Vid intervjuerna uppstod fler frågor (följdfrågor) vilka tömde ut svaren ytterligare och därmed blev det delvis även ett induktivt inslag. Detta innebär att studien därmed utgick från en abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg, 2008; Bryman & Bell, 2013).

### 2.2 Informationssökning

Föreliggande studie inleddes med att samla in teorier kring vad styrsystem innebär, vilka problem som kan uppstå med dessa och hur det kan hjälpa organisationen. För att få fram dessa fakta användes böcker och vetenskapliga artiklar som fanns att tillgå genom högskolebibliotekets databaser, huvudsakligen från ABI/Inform, samt genom Google Scholar. Denna information bildar en grund för studiens teoretiska referensram.

## **2.3 Datainsamling**

### **2.3.1 Urval**

Det har tidigare inte gjorts så många studier på hur en nischbanks interna styrsystem tillämpas och därför lades studiens fokus på hur en nischbanks verksamhet styrs. I och med detta var studiens valda fallföretag därför intressant att studera men även på grund av att detta är en icke vinstdrivande organisation. Det var även intressant därför att denna typ av företag enligt Eller (2014) inte har några aktieägare som ställer krav på organisationens lönsamhet samt för att det är en utmaning enligt Chetkovich och Frumkin (2003) för ledaren att ta fram strategier som gynnar både organisationen och allmänheten.

Urvalsmetoden är en blandning av snöbolls- och bekvämlighetsurval. Enligt Jacobsen (2002) innebär ett snöbollsurval att flexibiliteten pressas till det yttersta i det kvalitativa upplägget. Detta skedde under studiens gång då riktningen ändrades ett par gånger allt eftersom det teoretiska utgångsläget ändrades. Jacobsen (2002) säger även att snöbollen kan stanna upp mitt i backen och så blev det i studien eftersom respondenterna gav liknande svar och de senare intervjuerna påvisade att det hade varit aktuellt att göra intervjuer vid fler delbolag än det som studerades. Anledningen till att det hade varit intressant att studera ytterligare ett delbolag var för att dessa delbolag styrdes lokalt, det vill säga inte från någon central enhet. Ett bekvämlighetsurval gjordes vid början av studien och enligt Jacobsen (2002) innebär detta att en forskare väljer de respondenter som är lättast att få tag i. I och med att det valda fallföretaget var lätt att få kontakt med så valdes detta.

#### **2.3.1.1 Val av respondenter**

Målet var att intervjua 10 personer vid två olika bankkontor och en person i företagsledningen, totalt 11 personer, och att dessa skulle ha olika befattningar inom organisationen, som till exempel kontorschef och banktjänsteman. I den här studien genomfördes sju intervjuer eftersom svaren var uttömmande nog och intervju svaren blev mättade. Med mättade svar menar vi att vi på förhand kunde förutspå vad respondenterna troligen skulle svara på frågorna vid intervjun. De sju respondenterna var fördelade enligt följande: en ekonomichef som satt med i företagsledningen, två kontorschefer och fyra banktjänstemän. Tanken var att vi skulle intervjua ytterligare fyra medarbetare fördelade på dessa två kontor men på grund av de mättade svaren efter de sju genomförda intervjuerna ansåg vi att det inte var någon idé att genomföra ytterligare intervjuer.

#### **2.3.2 Insamling av empirisk data**

Dahmström (2011) säger att vid besöksintervjuer är det bra att intervjufrågorna ger respondenter möjligheten till öppna svar, därför har vi försökt åstadkomma detta. Detta även för att respondenternas egna uppfattningar skulle framgå på ett tydligare sätt (Silverman, 2010). Intervjufrågorna formulerades utifrån den teoretiska referensramen och studiens problemformulering samt syfte. Intervjufrågorna skickades inte ut till respondenterna på förhand, detta för att de inte skulle kunna förbereda sig och läsa igenom frågorna samt för att behålla det överraskande momentet. Med detta menar vi att svaren inte skulle vara färdigstrukturerade innan intervjun genomfördes och för att vi skulle få ett helt öppet svar om



respondentens uppfattning. Intervjumallen var av semistruktur, det vill säga att frågorna var strukturerade och uppdelade under olika teman vilka gav utrymme för öppna svar (Bryman & Bell, 2013).

För att stärka det empiriska materialet och göra studien mer trovärdig har respondenterna vid nischbanken delat med sig av sina arbetsbeskrivningar samt att vi har fått en genomgång på hur uppföljningen går till och hur den ser ut i nischbankens intranät. Denna studie har även fått ta del av ett utdrag ur nischbankens verksamhetsbok, vilken stärker det som respondenterna har berättat för oss angående företagets interna styrning.

### ***2.3.2.1 Förberedelser inför intervjuer***

Utformandet av intervjufrågorna utgick till största del från den teoretiska referensramen, framför allt utifrån Merchant och Van der Stedes (2012) tre olika styrproblem och deras tre styrningsperspektiv samt utifrån studiens frågeställning. Inför intervjuerna lästes intervjufrågorna igenom för att se vilka som var relevanta för studien och som kunde ge svar på undersökningsfrågan samt studiens syfte. Frågorna var ställda på ett sätt som gjorde det möjligt för respondenten att redogöra för sina uppfattningar (Silverman, 2010) om de olika aspekterna som intervjufrågorna handlade om. Inför intervjuerna såg vi till att vi var väl insatta i de teorier och modeller som använts i studien för att vi skulle kunna komma på ytterligare följdfrågor om respondenterna skulle nämna något intressant som vi ville veta mer om.

### ***2.3.2.2 Genomförande av intervjuer***

För att genomförandet av studien skulle vara möjligt tog vi kontakt med en icke vinstdrivande nischbank. Redan innan intervjuerna genomfördes var det bestämt att både företaget och respondenterna skulle vara anonyma i uppsatsen. I empirikapitlet döptes kontoren till Kontor A respektive Kontor B och respondenterna döptes till bland annat "Kontorschef 1" och "Privatrådgivare 1". Vid kontor A genomfördes tre av intervjuerna i respondenternas respektive kontor och två av intervjuerna ägde rum i två olika konferenslokaler, totalt fem intervjuer. En av dessa respondenter, Kontorschef 2, var egentligen ansvarig för Kontor B men ställde upp på intervju vid Kontor A. Vid Kontor A, beläget i en större ort i Västra Götaland, var lokalerna nya och fräscha, både av det som iaktogs av oss och av vad som berättades av respondenterna. Här fanns det både ett öppet kontorslandskap där kundtjänst och andra rådgivare fanns placerade och slutna kontor där bland annat rådgivarna och kontorschefen satt. Sedan fanns det ytterligare våningar där annan administrativ personal var stationerade. Vid Kontor B, beläget i en mindre ort i Västra Götaland, genomfördes två intervjuer och dessa ägde rum i en inglasad möteslokal. Dessa lokaler var något äldre än de vid Kontor A, men var uppbyggt på ett liknande sätt i mycket mindre skala. Några av medarbetarna satt i ett öppet landskap och några hade egna kontor.

Miljön där intervjuerna ägde rum noterades, samtliga intervjuer spelades in och transkriberades omedelbart efter intervjun avslutats. Detta för att inga detaljer skulle missas vid analysen av det insamlade empiriska materialet i studiens avslutande två kapitel.

## 2.4 Analys

En analysprocess kan enligt Jacobsen (2002) delas in i ett antal olika steg vilka delvis har följts i denna studie. Det första steget handlar om att beskriva den data så utförligt som möjligt och vid denna studie spelades samtliga intervjuer in och transkriberades direkt efter att intervjun avslutats för att så många detaljer som möjligt kom med (Patel & Davidson, 2003). När intervjuerna transkriberats kategoriserades all data efter de begrepp som använts i studien, vilka presenteras i den teoretiska referensramen. För att underlätta analysarbetet kategoriserades respondenternas svar efter de begrepp som använts i studien, till exempel lades allt material som har med motivation att göra under både Herzbergs teori och under ett av de tre vanligaste styrproblemen (motivationsbrist). Att ett visst material hamnade under en viss rubrik berodde på vad som tagits upp i den teoretiska referensramen och detta ansågs passa in under just denna rubrik. Kategoriseringen har delats upp under de nyckelbegrepp som använts i studien, det vill säga: de tre vanligaste styrproblemen, de tre olika styrningsperspektiven samt Vrooms förväntansteori och Herzbergs motivationsteori. Respondenternas svar har noga studerats utifrån de arbetsbeskrivningar och det utdrag ur verksamhetsboken som erhållits, för att säkerställa det som de berättat för oss. Detta är det andra steget enligt Jacobsen (2002) och det tredje steget handlar enligt denna författare om att försöka förklara, leta efter meningar och orsaker samt generalisera den data som samlats in. Det tredje steget presenteras i analys- och slutsatskapitlet i denna uppsats. I analyskapitlet kopplas teori och empiri samman för att försöka förstå, bekräfta och/eller säga emot de teorier som presenteras i den teoretiska referensramen. Även analyskapitlet har lagts upp efter de nyckelbegrepp som använts i studiens teoretiska kapitel. Detta för att skapa en enkel och tydlig struktur vilket underlättar för läsaren. Under varje rubrik studerades varje teoretiskt begrepp mer ingående och detta jämfördes sedan med den insamlade empirin och därefter kopplades dessa samman. Under analysarbetet gick tankarna ett steg längre och dessa tankar presenteras under uppsatsens avslutande slutsatskapitel.

## 2.5 Metodkritik

### 2.5.1 Validitet och reliabilitet

*Intern validitet* handlar om hur väl resultatet från undersökningen stämmer överens med hur omgivningen uppfattar ett visst utfall (Merriam, 1994). I och med detta ställdes inte några ledande frågor vid intervjuerna eftersom syftet var att ta reda på respondenternas uppfattningar kring utformningen av det interna styrsystemet i organisationen. Därför antogs det inte att det var på ett visst sätt och det förekom inga frågor där svaret gick att ta reda på utan att fråga respondenterna. Merriam (1994) menar att det är svårt att fånga upp verkligheten, mäter forskaren det denne tänkt sig att denne ska mäta? Verkligheten består av människors egna mentala konstruktioner som bland annat består av egna resultat och tolkningar. Det är därför viktigt att forskaren kan återge sin bild av konstruktionerna som visar att denne genom en viss metod kommit fram till just detta resultat (Merriam, 1994).

Enligt Dahmström (2011) kan både den som intervjuar och respondenten påverka svaren vid en intervju och därmed resultatet av undersökningen. Den som intervjuar kan påverka respondenten till exempel genom olika minspel, tonfall och vad denne har för klädsel. Därför

var vi noggranna med att komma i tid, uppträda på ett professionellt sätt och framför allt visade vi att vi var intresserade för att respondenterna skulle uppfatta oss som seriösa och för att kunna föra ett bra samtal med varandra. I och med att besöksintervjuer har gjorts var detta oerhört viktigt att tänka på, samtidigt som förtydligande frågor ställdes utöver de som förberetts innan för att få fram så uttömmande svar som möjligt. Anledningen till att en kvalitativ forskningsstrategi valdes var för att kunna undersöka respondenternas uppfattning av utformningen av det interna styrsystemet där de arbetade (Bryman & Bell, 2013; Denscombe, 2004; Yin, 2006). Hänsyn togs till att alla respondenter inte tolkade frågorna på samma sätt eftersom det handlar om deras egna uppfattningar. Därför blev det aktuellt med spontana följdfrågor och att den aktuella frågeställningen förklarades ytterligare för respondenten om denne inte riktigt förstod vad vissa frågor innebar.

Väldigt ofta dras förhastade slutsatser, att den ena faktorn beror på den andra men att forskaren i fråga inte har beaktat en tredje faktor som kan ha inverkan på de andra två faktorerna (Yin, 2006). Den interna validiteten har därför ofta kritiserats, eftersom slutsatser har tagits utan att beakta alla inverkanse faktorer. Med detta i beaktande studerades alla svar från intervjuerna noga för att öka *tillförlitligheten* till den interna validiteten. För att öka den interna validitetens tillförlitlighet användes Yins (2006) fyra strategier;

1. Jämföra olika mönster med varandra, det vill säga mönsterförklaringar,
2. Formulera de olika förklaringarna som förekommer,
3. Ta upp de förklaringar som går emot varandra, det vill säga de rivaliserande förklaringarna och
4. Användning av logiska modeller.

Under analysen av det empiriska materialet jämfördes respondenternas svar för att se om det fanns ett visst mönster, till exempel om det fanns liknande uppfattningar kring de tre styrningsperspektiven mellan respondenterna eller om det skiljde sig åt. I empiri- och analyskapitlet har respondenternas uttryck formulerats om till att passa in under de teorier och begrepp som används i studien. Utifrån det som respondenterna svarat har en modell, se figur 3.2 i den teoretiska referensramen, använts för att koppla samman empirin med de teorier och begrepp som valts för studien. Detta för att styrka den interna validitetens tillförlitlighet i denna uppsats.

*Extern validitet* visar i vilken utsträckning de gjorda resultaten går att använda och generalisera detta till andra situationer (Merriam, 1994). Med detta menas hur andra kommer kunna tillämpa studiens resultat på andra framtida studier och undersökningar. Enligt Yin (2006) utgör extern validitet ett hinder för fallstudier eftersom forskare menar på att ett enstaka fall inte utgör tillräcklig grund för att kunna generalisera. Ofta blandas fallstudier ihop med surveyundersökningar där resultatet från en liten del av populationen senare appliceras på hela populationen. Skillnaden mellan dessa två typer av undersökningar är att fallstudier snarare bygger på analytiska generaliseringar än statistiska som fås genom surveyundersökningar (Yin, 2006). Den externa validiteten kan dras som en parallell till

*överförbarhet*, det vill säga att resultaten kan tillämpas på andra situationer än den specifika situation som den studie fallstudien avser (Bryman & Bell, 2013; Denscombe, 2004). Utmaningen var att resultaten skulle bli överförbara till andra typer av banker. Resultaten bearbetades för att få fram en generell modell som kunde tillämpas på andra typer av banker än enbart på fallföretaget samt andra typer av organisationer.

*Reliabilitet* syftar på att minimera fel och skevheter i en undersökning så att en forskare som gör om samma studie som en annan forskare har gjort får samma resultat som den första. Det handlar inte om att göra om fallstudien på ett annat fall utan på samma och genom samma tillvägagångssätt (Yin, 2006). Under arbetets gång dokumenterades allt noggrant, det vill säga hur vi gick tillväga för att kunna göra om studien på ett liknande sätt igen, vilket ytterligare stärker reliabiliteten i uppsatsen (Yin, 2006). Dock är det omöjligt att få exakt samma svar från respondenterna eftersom uppfattningar och inställningen till vissa saker ofta ändras över tiden, vilket är högst mänskligt.

All data samlades in på ett noggrant sätt med hjälp av inspelningar som sedan skrevs ned ordagrant, för att inte missa något som respondenterna sagt, misstolka eller blanda ihop med andra intervjuer som genomfördes. Anteckningar gjordes även över vissa gester, det vill säga hur respondenten beskrev ett visst exempel med hjälp av rörelser, för att vi inte skulle glömma av detta när texten analyserades igen efter en tid (Patel & Davidson, 2003).

En fallstudiestrategi och en kvalitativ metod var rätt val för denna typ av studie då djupgående intervjuer med respondenterna genomfördes angående vad som motiverade dem trots hårda regleringar, vilket var syftet med denna studie. Hade det funnits mer tid till att göra denna studie hade det varit aktuellt att genomföra en observerande studie där vi då hade befunnit oss i bakgrunden på företaget och studerat hur samtliga medarbetare agerar. Med denna metod hade troligen ett annat resultat erhållits.

### **2.5.2 Källkritik**

En källa måste kritiseras eftersom det alltid finns ett syfte med att anteckna och skriva ner en viss typ av information. Författaren till en bok eller en artikel påverkas alltid av omgivande faktorer, såsom för tillfället rådande kulturella och sociala förhållanden. Som läsare måste man ställa sig kritisk till varför denna källa har skapats och utifrån vems intresse (Dahmström, 2011). Därför samlades flera olika källor in på ett område för att få flera synvinklar på de aktuella områdena. Litteraturen bestod av mestadels vetenskapliga artiklar som har blivit granskade men även en del böcker som berörde det aktuella forskningsområdet. Den bok som huvudsakligen använts är ”Management Control Systems – Performance Measurement” och är skriven av Merchant och Van der Stede (2012) vilka är insatta inom området styrsystem. Under tiden som vi sökte efter vetenskapliga artiklar som styrkte det de sade i boken såg vi att många författare hade refererat till dessa två. Boken är publicerad år 2012 vilket tyder på att det är aktuell fakta och information som finns i denna. Även artiklarna är huvudsakligen skrivna under 2000-talet vilket stärker det material som tagits fram då de olika författarnas resultat går i en liknande riktning.

## **2.6 Etiska aspekter**

Enligt Bryman och Bell (2013) handlar konfidentialitets- och anonymitetskravet om att en forskare ska behandla respondenternas personuppgifter på ett mycket varsamt sätt så att ingen annan kommer åt dem. Därför tillfrågades samtliga respondenter innan intervjuerna genomfördes om deras godkännande till att intervjun spelades in. Respondenterna informerades även om att det inspelade materialet endast skulle användas av oss i denna studie samt att det skulle raderas efter studiens avslutande. Samtliga respondenter och företaget anonymiserades i och med att det var hanteringen av den interna styrningen som skulle undersökas, inte företaget i sig. Som tidigare nämnts har respondenterna i studien tilldelats fiktiva namn såsom "Privatrådgivare" och "Kontorschef". För att anonymisera respondenterna ytterligare har även deras kön utelämnats och därför används "denne" istället för "han/hon".

### **3. Teoretisk referensram**

---

*Detta kapitel innehåller teorier vilka ligger till grund för den empiriska analysen samt begrepp som är relevanta för studien. Den teoretiska referensramen inleds med en motivering till varför just dessa teorier som tillämpats på studien har valts. Teorierna och begreppen ligger till grund för att ta fram de verktyg som används i studiens analys och empiri. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning av den teoretiska referensramen.*

---

#### **3.1 Val av teorier**

För att få en bättre förståelse kring hur en organisation styrs och vilka verktyg som kan användas utgår denna studie från bland annat Merchant och Van der Stedes (2012) ramverk som innefattar tre olika styrningsperspektiv (handlings-, resultat- och social styrning) och de tre styrningsproblemen (brist på vägledning, motivationsproblem och personliga begränsningar). Motivations- och förväntansteorin tillämpades i studien för att förstå hur de anställda agerar utifrån deras egna intressen och hur organisationen arbetar för att de anställda ska agera på ett önskvärt sätt samt vilken inverkan detta har på Merchant och Van der Stedes (2012) tre styrproblem.

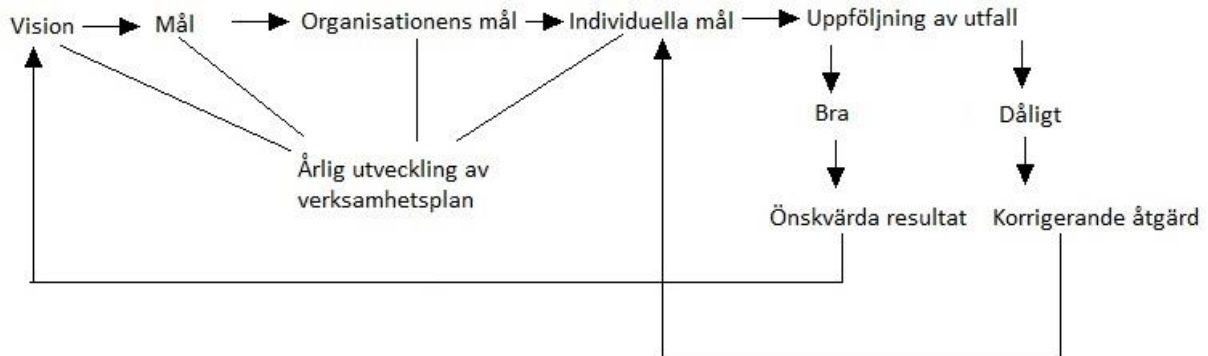
Dessa teoretiska begrepp är till hjälp för att skapa en förståelse kring varför en del problem uppstår eller som kan uppstå och är även till hjälp för analysen av det empiriska materialet, då en djupare förståelse skapas för det insamlade empiriska materialet.

#### **3.2 Styrssystem**

Termen ”styrning” har ingen tydlig definition som är allmänt accepterad (Merchant & Van der Stede, 2012) vilket visar på att styrssystem är ett komplext begrepp. Ett styrssystem kan enligt Anthony och Govindarajan (2007) bestå av många olika komponenter som till exempel budgetering, resurstilldelning och internprissättning. De beskriver vidare att styrssystem måste anpassas efter organisationens strategi. För att detta ska vara möjligt utformas först strategin efter organisationens mål och sedan anpassas styrsystemet utefter denna strategi (Morsing & Oswald, 2009). Enligt Chetkovich och Frumkin (2003) är det en stor utmaning för ledare i en icke-vinstdrivande organisation, där det inte finns några ägare med vinstanspråk (Eller, 2014), att ta fram strategier som gynnar både organisationens och allmänhetens intressen.

Feedback-loopen i ett styrssystem innebär i korta drag att huvudmannen mäter en prestation, jämför detta med det tilltänkta utfallet och om det behövs vidtar de förbättrande åtgärder (Bredmar, 2012; Marginson, 1999; Merchant & Van der Stede, 2012). För att inte göra om samma misstag eller fel igen är det viktigt att använda tillgänglig feedback på ett konstruktivt sätt, detta gäller även sådant som kan göras bättre och inte enbart vid felaktigheter. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) kan ett styrssystem bland annat vara till för att övervaka verksamheten i organisationen, val och bevarande av anställda samt visa vilka uppföranderegler som gäller, snarare än att fokusera på att enbart mäta prestationer. Styrsystemet kan fokusera på att uppmuntra, göra det möjligt för och ibland tvingar sina anställda att agera i organisationens intresse (Bredmar, 2012; Merchant & Van der Stede, 2012). Enligt Marginson (2002) och Peljhan (2007) är styrsystemen till för att påverka det

mänskliga strävandet, bland annat motivationsmässigt och förväntningar över hur saker borde vara, inom organisationen.



*Bild 3.1 Feedbackloop med de aspekter som är relevanta för studien, svensk översättning av Merchant och Van der Stedes (2012, s. 52) modell.*

För att undersöka denna syn på styrsystem kommer Merchant och Van der Stedes (2012) ramverk kring de tre styrningsperspektiven användas i och med att många styrsystem fungerar på ett proaktivt sätt, det vill säga att kontrollerna av styrningen är utformade på ett sätt som gör att eventuella problem förhindras innan organisationens prestationer drabbas av dem. Om ett styrsystem är utvecklat på ett "bra" sätt i organisationen kommer det att påverka de anställdas beteenden på ett önskvärt sätt och detta i sin tur gör att sannolikheten för att organisationen når sina mål ökar (Euske et al., 2011; Merchant & Van der Stede, 2012).

Styrsystem fungerar inte helt felfritt i organisationerna. De anställda anförtros uppgiften att implementera och följa det uppsatta styrsystemet och det är här som problemen kan uppstå. Merchant och Van der Stede (2012) har delat in orsakerna för styrningsbehovet i tre kategorier:

- **Brist på vägledning** - Med detta menas att en del anställda presterar bristfälligt på grund av att de inte vet exakt vad organisationen förväntar sig av dem. När det inte finns bra vägledning är det troligt att det önskvärda beteendet hos de anställda endast är slumpmässigt, eftersom de inte vet vad som förväntas av dem.
- **Motivationsproblem** - Med detta menas att även om de anställda vet vad som förväntas av dem kan de agera på ett icke önskvärt sätt på grund av att de saknar motivation. Individer är själviska och det är vanligt att individernas mål inte stämmer överens med de som organisationen har. Motivationsproblemen kan bland annat innebära att de anställda till exempel arbetar långsammare än vad de är kapabla till bara för att övertyga arbetsgivaren om att det är ett bra arbetstempo.
- **Personliga begränsningar** - Under denna kategori hamnar de anställda som vet vad som förväntas av dem och som har rätt motivation till att agera i organisationens intresse men som inte kan genomföra uppgifterna på grund av andra förhinder. Dessa förhinder kan till exempel innebära att den anställde saknar kunskap, erfarenhet och/eller begåvning för att kunna genomföra uppgiften. Denna problematik uppstår bland annat när en person tilldelas mer avancerade arbetsuppgifter jämfört med

tidigare och dessa är då mer än vad de klarar av, det på grund av ovan nämnda förhinder.

Dessa tre styrningsproblem kan uppstå både samtidigt och i kombination med varandra (Merchant & Van der Stede, 2012), därför är det viktigt att ha ett styrsystem för att kontrollera dessa faktorer. Förenklat handlar intern styrning och kontroll om att ha ordning och reda, det vill säga att målen med verksamheten uppnås, hantering av riskerna som gör att målen inte uppnås, hantering av de viktigaste riskerna, aktivt stöd och engagemang från verksamhetsledningen samt införande av kontroller och åtgärder för identifiering av riskerna (Wikland, 2012). För att studera de tre eventuella styrningsproblemen vid nischbanken kommer, som tidigare nämnts, Merchant och Van der Stedes (2012) ramverk över de tre styrningsperspektiven att användas.

### **3.3 De tre styrningsperspektiven**

Dessa styrningsperspektiv beaktades vid genomförandet av intervjuerna för att kunna beskriva hur fallföretaget tillämpar dessa.

#### **3.3.1 Resultatstyrning**

Ett sätt att få de anställda att arbeta i en önskvärd riktning är att använda resultatstyrning. Men resultatstyrning kan enligt Merchant och Van der Stede (2012) inte tillämpas i alla lägen, detta styrningsperspektiv kan endast användas om organisationen har tydliga mål att arbeta efter. Då en organisation till exempel inte har någon budget att arbeta efter så kan de inte mäta utfallet av de genomförda prestationerna, utan budget- eller målarbete kan ingen feedback framföras eftersom det inte finns något att jämföra med (Merchant & Van der Stede, 2012). Resultatstyrningen kan enligt Merchant och Van der Stede (2012) delas in i fyra dimensioner;

- **Definiering av prestandamått** - Det är enligt Merchant och Van der Stede (2012) samt Peljhan (2007) en utmaning för organisationer att definiera vilka prestationsmål de ska jobba efter. Mycket handlar om vad det är som ska mätas och hur det ska mätas. Beroende på hur ett visst mål mäts kan användarnas (till exempel medarbetarnas) prestationer formas utefter detta, det vill säga att resultatet kan vara av önskvärd eller icke önskvärd karaktär. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) samt Peljhan (2007) handlar det om att en organisation måste definiera vad som är önskvärt resultatmässigt och därefter anpassa resultatmätningen efter detta. De uppsatta måtten och målen kommer alltså att forma de anställdas syn på vad som är viktigt, vilket innebär att det som organisationen mäter är vad de erhåller (Merchant & Van der Stede, 2012).
- **Resultatmätning** - En organisation kan mäta sina resultat på en mängd olika sätt enligt Merchant och Van der Stede (2012). En organisation kan bland annat följa upp/mäta de finansiella resultaten som erhållits gentemot den budget och/eller mål som finns samt hur lång tid det har tagit att genomföra ett visst arbete. Hansen et al. (2003) anser att budgetering är hörnstenen i managementstyrningsprocessen och att det är långt ifrån perfekt då det finns ett antal begränsningar, bland annat tar det tid att



sammanställa en budget och att de tillför relativt litet värde på grund av det tar tid att ta fram dem.

- **Framtagande av resultatmål** - Denna del är enligt Merchant och Van der Stede viktig då den påverkar beteendet på två sätt. Det första sättet är att det förbättrar de anställdas motivation om det finns tydliga mål att stäva efter (Dekker & Fischer, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012; Peljhan, 2007). Merchant och Van der Stede (2012) beskriver vidare att människor föredrar att det finns specifika mål att uppnå snarare än att ge vaga utlåtanden som; ”gör ditt bästa” eller ”arbeta i en rimlig takt”. Det andra sättet är enligt Merchant och Van der Stede (2012) att prestationsmåttan tillåter de anställda att bedöma sina prestationer. De anställda kan inte svara på feedback om de inte kan tolka den, tolkningen är en viktig del och innebär att jämföra det faktiska resultatet i förhållande till det uppsatta målet. Misslyckas den anställda att uppnå målet signalerar det ett behov på att förbättring måste ske.
- **Tillhandahållande av belöningar** - Detta är den sista delen av resultatstyrningen och belöningar kan anta vilken form som helst så länge de matchar den anställdes värderingar (Gibbs et al., 2005; Merchant & Van der Stede, 2012). Vrooms förväntansteori kan kopplas till detta då en individs förväntningar kan bidra till att de agerar på ett visst sätt för att erhålla en viss typ av belöning som ett resultat av deras agerande (Isaac et al., 2001; Merchant & Van der Stede, 2012; Renko et al., 2012). Belöningen kan därmed bland annat innebära löneförhöjning, bonus, frihet och bekräftelse. De anställda kan även bli bestraffade i form av till exempel tillsägelse och hot om uppsägning (Merchant & Van der Stede, 2012).

För att resultatstyrningen ska kunna tillämpas på ett effektivt sätt i en organisation är det enligt Merchant och Van der Stede (2012) viktigt att organisationen tydligt definierar vilka resultat som är önskvärda, att de har en förmåga att påverka det önskvärda resultatet och att de kan följa upp resultaten på ett effektivt sätt som inte tar för lång tid eller kostar för mycket. Detta styrningsperspektiv kan framför allt motverka två av styrningsproblemen. Att organisationen har tydliga mål gör att varje enskild medarbetare vet vad som ska göras (motverkar brist på vägledning) samt att den begränsade tidsperioden vad gäller till exempel budgetuppföljning kan motverka motivationsproblemen då de känner att de behöver jobba på för att nå upp till budgeten och för att kunna ta del av eventuell bonus/utdelning (Merchant & Van der Stede, 2012).

### 3.3.2 Handlingsstyrning

Denna form av styrning är enligt Merchant och Van der Stede (2012) den mest direkta formen av managementstyrning. Detta eftersom steg för steg tas för att säkerställa att de anställda agerar utifrån organisationens intresse genom att handlingarna i sig hamnar i fokus för styrningen.

- **Beteendemässiga restriktioner** - För att styra de anställda finns ett antal olika restriktioner som kan införas. Det kan till exempel handla om att organisationen inför fysiska restriktioner i form av låsta dörrar till utrymmen som endast betrodda anställda

har tillträde till samt lösenordsskyddade datorer och filer. Restriktionerna kan även vara av administrativ karaktär. Det kan handla om att organisationen delar upp arbetsuppgifterna i flera steg och fördelar dessa mellan olika anställda för att minska risken för bedrägeri (Kimura & Mourdoukoutas, 2000; Merchant & Van der Stede, 2012; Morris et al., 2006). Ett exempel på uppdelning av arbetsuppgifterna kan vara att en viss medarbetare får fatta beslut upp till en viss nivå innan detta måste skickas vidare till någon med större befogenheter. Denna form av styrning är som mest effektiv när motivationsproblemen ska elimineras.

- **Förutsägbarhet av händelser** - Enligt Merchant och Van der Stede (2012) handlar förutsägbarhet av händelser om att granska planeringar och budgetar för att lättare förutspå vad som kan hända härnäst. Den som granskar en planering kan godkänna den eller inte samt begära modifieringar eller en mer genomtänkt plan innan den godkänns. Förutsägbarhet av händelser kan minska risken för misstag eller skadliga ageranden genom att förebygga de tre problemen som kräver styrning (brist på vägledning, motivationsproblem och personliga begränsningar) (Merchant & Van der Stede, 2012; Morris et al., 2006). Till exempel kan problemet med de personliga begränsningarna minskas genom att företaget sätter in en individ som har mer kunskap om den uppgift som ska utföras.
- **Beräkneliga handlingar** - Denna form av styrning handlar enligt Merchant och Van der Stede (2012) om att definiera vad som är ett önskvärt respektive icke önskvärt beteende hos de anställda samt att belöna eller straffa dem för deras agerande beroende på om det är bra eller dåligt. De anställdas agerande kan bland annat kontrolleras administrativt (Merchant & Van der Stede, 2012; Morris et al., 2006). Då kan det handla om att sätta upp regler, policys, rutiner och liknande för att allt arbete ska utföras på ett bra sätt. Det kan bland annat handla om hur ett företag ska bemöta sina kunder och hur deras ärenden ska hanteras. Beräkneliga handlingar kan också, precis som förutsägbara händelser, förebygga de tre styrproblemen enligt Merchant och Van der Stede (2012). Bland annat kan belöningar och/eller bestraffningar motverka motivationsproblemen (Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012) och de personliga begränsningarna motverkas genom att företaget endast tillsätter de personer som de anser kunna genomföra uppgiften.

### 3.3.3 Social styrning

#### 3.3.3.1 Personalstyrning

Personalstyrning bygger på de anställdas naturliga benägenhet att styra eller motivera dem själva, enligt Merchant och Van der Stede (2012). Personalstyrningen har tre syften och det första är att den anställde förstår vad organisationen förväntar sig av denne. Det andra är att varje anställd försäkras sig om att utföra ett bra jobb, att denne till exempel har rätt erfarenheter, information och tid för att kunna genomföra uppgifterna på ett bra sätt (Merchant & Van der Stede, 2012). Det tredje är att personalstyrningen ska göra att varje enskild anställd känner sig drivande till att själva genomföra ett bra jobb (Merchant & Van der Stede, 2012; Moilanen, 2012; Rothmann & Welsh, 2013).

- **Urval och placering** - Organisationerna tillägnar mycket tid och pengar åt att välja ut och placera anställda. Det finns många olika tekniker att anställa ny personal, en del är billigare och andra är dyrare. Tekniken varierar från företag till företag, från tjänst till tjänst och hänsyn tas till faktorer som till exempel individens utbildning, erfarenheter och personlighet (Merchant & Van der Stede, 2012; Moilanen, 2012; Rothmann & Welsh, 2013).
- **Träning/utbildning** - Genom att lära upp och utbilda personalen ökar sannolikheten för att dessa gör ett bra jobb samt att de kan bli mer motiverade till att utvecklas mer inom företaget. Personalen får då en bättre förståelse för sina arbetsuppgifter, de kan även känna att arbetsuppgifterna känns meningsfulla och kan då genomföra dessa på ett bättre sätt (Merchant & Van der Stede, 2012; Moilanen, 2012; Rothmann & Welsh, 2013).
- **Design av arbetsuppgift och tilldelning av nödvändiga resurser** - Enligt Merchant och Van der Stede (2012) ser företaget till att designen av arbetsuppgiften tillåter motiverad och kvalificerad personal att lyckas med arbetsuppgiften. En del arbetsuppdrag kan dock bli överväldigande för medarbetaren. Det kan till exempel handla om att medarbetaren får för många arbetsuppgifter på kort tid.

Personalstyrningen kan motverka de tre styrproblemen på olika sätt. Att ”rätt man är på rätt plats”, det vill säga urval och placering, kan eliminera risken för samtliga tre styrningsproblem då den anställde vet vilka arbetsuppgifter tjänsten innebär, denne känner sig motiverad till att genomföra dem och att denne besitter de kunskaper som krävs (Merchant & Van der Stede, 2012). Problemet med de personliga begränsningarna kan reduceras genom att de anställda till exempel utbildas för att kunna genomföra arbetsuppgifterna på ett bättre sätt (Merchant & Van der Stede, 2012) samt att arbetsuppgifterna då kan kännas mer meningsfulla för medarbetaren (Moilanen, 2012; Rothmann & Welsh, 2013).

### **3.3.3.2 Kulturell styrning**

Enligt Merchant och Van der Stede (2012) samt Moilanen (2012) är den kulturella styrningen viktig och har formats på ett sätt som uppmuntrar det ömsesidiga övervakandet. Denna form av styrning har som störst effekt i de organisationer där gruppmedlemmarna har starka sociala och/eller känslomässiga relationer till varandra. En kultur skapas genom olika omgivande faktorer såsom traditioner, normer, värderingar, attityder och andra beteendemässiga tillvägagångssätt. En del kulturella aspekter kan finnas i skriven form men det vanligaste är att det förmedlas genom diskussioner eller genom att förmedla ett exempel (Merchant & Van der Stede, 2012).

- **Uppförandekoder** - Uppförandekoderna är utformade på ett sätt som hjälper medarbetarna att förstå vilka beteenden som förväntas av dem, även i samband med en specifik regel (Fortado & Fadil, 2012; Merchant & Van der Stede, 2012). Därmed är de flesta koder till viss del principbaserade snarare än regelbaserade. Uppförandekoderna kan skilja sig kraftigt åt mellan olika organisationer, mycket beroende på till exempel vilka policy som gäller. Då alla i organisationen accepterar

befintliga koder av olika slag ses detta som ”det rätta” att göra (Fortado & Fadil, 2012; Merchant & Van der Stede, 2012). Ett sätt att forma organisationskulturen är genom att informera medarbetarna om hur de ska tänka, en slags företagsanda (Jonsson & Foss, 2011).

- **Gruppbelöningar** - Belöningar av olika slag som ges för hela gruppens prestation främjar den kulturella styrningen. Denna typ av belöningsystem kan motivera medarbetarna till att prestera hela tiden och att de motiverar varandra i och med att de får belöning om de lyckas nå ett specifikt mål (Merchant & Van der Stede, 2012; Milne, 2007).
- **Andra metoder för att forma organisationskulturen** - Ett sätt att sprida kulturen till alla organisationens delar är att personalen får rotera, det vill säga att de kan få arbeta på olika ställen i organisationen till exempel vecka till vecka eller månad till månad. Ett annat sätt att påverka organisationskulturen är genom att till exempel utforma kontorslandskapet på ett visst sätt och/eller att införa en viss typ av klädkod. Även cheferna och ledningen styr en hel del över den kultur som råder inom företaget (Merchant & Van der Stede, 2012).

Bland annat kan gruppbelöningar motverka samtliga styrningsproblem då hela gruppen hjälper och motiverar varandra för att nå det önskade resultatet då samtliga i gruppen blir belönade för det utförda arbetet (Merchant & Van der Stede, 2012). Medarbetarna kan se den organisatoriska kulturen som ett sätt att agera på snarare än som ett sätt att styra på (Fortado & Fadil, 2012; Merchant & Van der Stede, 2012). En organisationskultur kan kännetecknas av bland annat gemensamma gruppvärderingar och att medarbetarna känner att de har något gemensamt, som till exempel en historia (Alvesson & Sveningsson, 2008).

### 3.4 Förväntans- och motivationsteori

#### 3.4.1 Vrooms förväntansteori

För att få en djupare insikt i respondenternas förväntningar i företaget de arbetar på tillämpas bland annat Vrooms förväntansteori i denna studie. Vroom (1964, i Isaac et al., 2001) menar att människor medvetet väljer dess handlingar utifrån vad individerna har för uppfattningar, attityder och olika föreställningar som sedan krävs för att uppnå sina egna önskemål och minimera negativa följder. En individs förväntningar drivs av dennes bild av förväntade utfall. Till exempel om denne väljer att själv starta eget företag så kommer denne att tjäna mer pengar jämfört med att vara anställd och kan bidra med mer kundservice. Detta är då individens egna förväntade utfall (Renko et al., 2012). Vrooms förväntansteori kallas ibland även för VIE-modellen, där bokstäverna står för;

- *Valence*, den personliga värderingen av den belöning som individen får, individer tilldelas därför inte alltid samma belöning på grund av att alla inte har samma personliga värderingar.
- *Instrumentality*, mål som uppnås till följd av ett bra utfört arbete som kan leda till belöningar, såsom önskade arbetsuppgifter i framtiden.

- *Expectancy*, motivationen till att prestera ökar om hög ansträngning leder till positiva konsekvenser (Isaac et al. 2001; Renko et al., 2012).

VIE-modellens tre bitar är av central betydelse för att förstå motivation, till exempel kan hårt arbete som ger liten avkastning göra att individen känner sig omotiverad att fortsätta arbeta vilket har med förväntningarna (*expectancy*) och den personliga värderingen (*valence*) att göra (Renko et al, 2012). Förväntansteorin bygger enligt Isaac et al. (2001) främst på de yttre faktorerna som påverkar motivationen. Det beskrivs att förväntningar baserade på yttre motivation leder till att individer medvetet gör val för att maximera sina egenintressen. Med detta i beaktande kan arbetsgivaren skapa en strategi genom att ta reda på vad den anställde vill ha eller saknar för att öka motivationen och maximera dennes egenintressen som på så vis kan leda den anställde dit arbetsgivaren önskar (Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012). Då studien syftar till att beskriva utformningen av styrsystemet vid en icke vinstdrivande nischbank är det bra att ha grundläggande kunskap om vad en individ kan ha för egenintressen. Utifrån denna information kan styrsystemet utformas på ett sätt som motiverar och gynnar båda parter samt för att organisationens olika mål ska uppnås.

### 3.4.2 Herzbergs två-faktorsteori

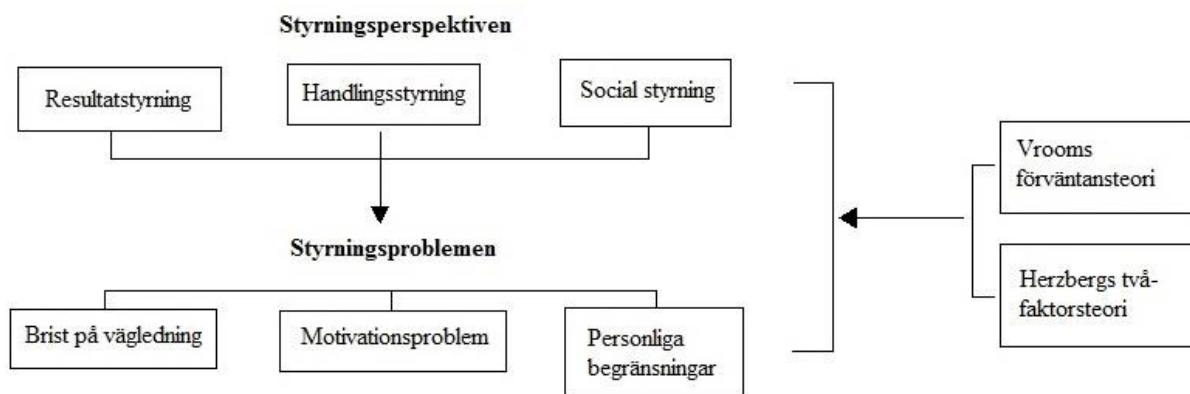
Förväntningar kan bidra till motivation men det finns även andra faktorer som kan bidra till både ökad och minskad motivation. Bassett-Jones och Lloyd (2005) beskriver Herzbergs två-faktorsteori där de menar att det finns två typer av faktorer som påverkar motivationen i arbetet. Den ena faktorn är hygienfaktorer, såsom anställningstrygghet, lön och förmåner, som inte är motiverande i sig men som är viktiga för arbetsglädjen och skapar missnöje om den är bristfällig. Den andra faktorn är motivationsfaktorer, såsom engagerande arbetsuppgifter och eget ansvar, som ger tillfredställelse och uppstår vid bland annat prestationer av olika slag (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; DeShields et al., 2005; Tietjen & Myers, 1998). Det är enligt DeShields et al. (2005) samt Turner och Krizek (2006) viktigt att inte se missnöje och tillfredställelse som två motsatta sidor, utan att människor kan känna sig missnöjda och tillfredsställda samtidigt. Turner och Krizek (2006) beskriver vidare att faktorer som påverkar tillfredställelse inte alltid är samma faktorer som påverkar känslan av missnöje. Herzberg (i Turner & Krizek, 2006) upptäckte att de faktorer som påverkade missnöje var hygienfaktorer och de faktorer som påverkade tillfredställelse var motivationsfaktorer. Med detta menade Herzberg alltså att människor som har behov av det som innefattas under hygienfaktorerna, känner ett obehag av att dessa inte är uppfylla och att obehagskänslan minskar då behovet är uppfyllt (Tietjen & Myers, 1998; Turner & Krizek, 2006). Hygienfaktorer kan enligt Turner och Krizek (2006) både öka och minska en individs grad av missnöje men skulle inte göra dem helt nöjda. På i princip alla arbetsplatser är lönen viktig för att de anställda inte ska känna sig missnöjda, vilket kan leda till att de bland annat känner ett obehag om den är bristfällig. Herzberg (i Turner & Krizek, 2006) har uppmärksammat ett behov av att motivationen kräver glädje men att det inte finns någon frustration eller något obehag i detta. Drivkraften för motivation är antingen att öka eller minska en individs grad av tillfredställelse men det skulle inte leda till missnöje (Tietjen & Myers, 1998; Turner & Krizek, 2006). Detta är viktigt att ha i beaktande då studien ser till hur motivationen påverkar de anställda i det dagliga arbetet.

### 3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

Ett styrsystem kan bestå av ett antal olika komponenter såsom budgetering, resurstilldelning och internprissättning (Anthony & Govindarajan, 2007). För att en organisation ska fungera på ett acceptabelt sätt är det viktigt att det finns ett lämpligt styrsystem som är anpassat efter organisationens strategier (Morsing & Oswald, 2009). Ett av de vanligaste problemen med att det finns brister i organisationens interna styrsystem är den mänskliga faktorn. Merchant och Van der Stede (2012) har delat in orsakerna till styrningsbehovet i tre kategorier:

- **Brist på vägledning** - De anställda vet inte riktigt vad de ska göra för att nå organisationens mål.
- **Motivationsproblem** - De anställda känner sig inte motiverade till att genomföra sina arbetsuppgifter.
- **Personliga begränsningar** - De anställda känner personliga begränsningar, de klarar inte av att genomföra sina arbetsuppgifter på grund av begränsningar som till exempel bristande kunskap.

Dessa tre faktorer kan uppstå enskilt, i kombination med varandra och samtidigt (Merchant & Van der Stede, 2012). För att ta reda på hur utformningen av fallföretagets interna styrsystem ser ut kommer Merchant och Van der Stedes (2012) ramverk kring de tre styrningsperspektiven, resultat-, handlings- och social styrning, användas. Vrooms förväntansteori (Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012) och Herzbergs två-faktorsteori (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; Turner & Krizek, 2006) används i studien för att få en djupare insikt i hur en människa kan motiveras och vilka faktorer som kan ligga till grund för detta.



*Bild 3.2 Denna analysmodell har tagits fram utifrån de teorier och begrepp som nämnts för att som hjälp till analysen och för att stödja de argument som förs fram vid analysen av resultaten.*

## 4. Empiri

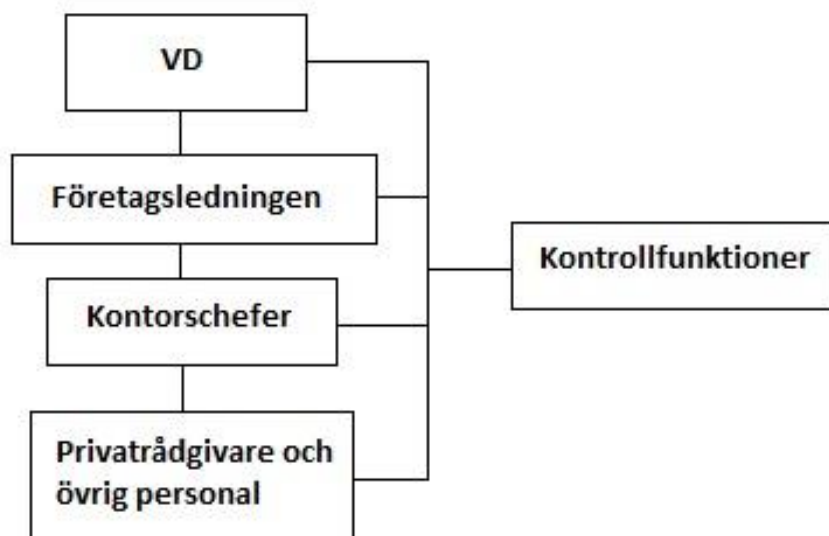
---

I detta kapitel presenteras resultatet från samtliga intervjuer med stöd från de dokument, arbetsbeskrivningar och utdrag ur verksamhetsboken, som vi fått ta del av. Kapitlet är uppbyggt efter Merchant och Van der Stedes (2012) ramverk kring de tre styrningsperspektiven, vilka återfinns i den teoretiska referensramen. Dessutom tas de aspekter upp som är relevanta för de tre vanligaste styrproblemen. Motivation och förväntningar kommer även tas upp under Vroom och Herzbergs teorier.

---

### 4.1 Organisatorisk beskrivning över nischbanken

Nischbanken som studerades är uppdelad i ett antal olika självstyrande bolag runt om i Sverige. Det delbolag som studerades har ungefär 150 anställda och ungefär 116 000 kunder. Då nischbanken ägs av kunderna drivs det inte med vinstsyfte utan eventuell vinst återinvesteras i bolaget, dels genom att investera i de anställda, till exempel i form av utbildningar och förmåner av olika slag, och i investeringar som mynnar ut i en ökad kundservice. Organisationen är förhållandevis platt jämfört med övriga aktörer på marknaden. Varje hierarkisk nivå i organisationen får fatta beslut upp till en viss nivå. Som visas i bild 4.1 nedan så finns det inte många hierarkiska nivåer i bolaget, det finns endast två olika chefsnivåer under VD:n och dessa är cheferna som sitter i företagsledningen samt kontorscheferna vid respektive verksamhetsområde. En av respondenterna hade tidigare arbetat i en annan svensk storbank och där beskrev respondenten att det fanns betydligt fler hierarkiska nivåer.



*Bild 4.1 Förenklad organisationsstruktur i nischbanken utifrån det respondenterna berättat, med nischbankens organisationsstruktur från deras hemsida i beaktande. Under kontrollfunktioner ingår bland annat Finansinspektionen som extern aktör och "compliance" som en intern funktion.*

Bankerna i Sverige styrs av lagar och regler. För att få bedriva en bankverksamhet krävs ett speciellt tillstånd, oktroj, vilket banken kan bli fråntagen om de inte följer de lagar och regler som gäller för verksamheten, såsom kreditgivning och penningtvätt (Svenska bankföreningen, 2013).

”I banken heter tillståndet oktroj och den oktrojen ligger i [Storstad] så det är en centralt styrd del. Detta är en huvudkontorsfunktion på banksidan. På den punkten är vi mer jämförbara med övriga banker på marknaden” (Ekonomichefen).

Den nischbank som studerades har haft sin oktroj sedan mitten av 1990-talet (Kontorschef 1), därmed är detta en relativt ny bank på marknaden i och med att de flesta andra affärsbanker har varit verksamma och haft sin oktroj betydligt längre samt att de har upplevt fler finansiella kriser än den nischbank som studerats. Finansinspektionen är den myndighet i Sverige som gör kontroller över bankernas verksamhet och som meddelar bankerna om nya lagar och regler för branschen. Bankerna kan prenumerera på Finansinspektionens nyhetsbrev så att de kan hålla sig uppdaterade om förslag till nya föreskrifter och allmänna råd som gäller för branschen (Finansinspektionen, u. å.).

”Från Finansinspektionen prenumererar man på deras tjänster så att man får reda på de nya reglerna. Just när det gäller banken så har de huvudkontor som samlar ihop och informerar alla bolagen om nya regelverk och sen får man på lokal nivå se till att implementera de här nya reglerna” (Ekonomichefen).

Sedan 15 mars 2009 gäller lagen om penningtvätt i Sverige. Denna lag är till för att skydda banker och andra finansiella företag i Sverige mot att användas vid penningtvätt. Denna lag grundar sig i EU:s tredje penningtvättsdirektiv från 2005 och detta direktiv innebär att alla länder inom EU är skyldiga att vidta lämpliga åtgärder mot att deras egen verksamhet utnyttjas för penningtvätt (Svenska bankföreningen, u.å.b). Detta är en av de lagar som nischbanken har fått anpassa sina regler och rutiner efter och de har en nätbaserad utbildning kring denna lag som de anställda måste genomgå och göra ett test på varje år. För att se till att bolaget följer dessa regler finns det en funktion som kallas för ”compliance” och denna kontrollerar att bolaget faktiskt följer de regelverk som finns. Denna funktion är inriktad mot lag- och regelefterlevnad. De har även andra kontrollfunktioner såsom internrevision, externrevision och riskkontroll.

## **4.2 De tre styrningsperspektiven**

### **4.2.1 Resultatstyrning**

Denna nischbank är en försäljningsverksamhet samtidigt som det är en bank. Den budget som företaget jobbar efter erhålls från nischbankens centrala enhet i [Storstad], ”vi har ju affärskontrakt gentemot gemensamma banken i [Storstad] då om att vi ska leverera en viss volym och det fördelar vi ju ut sen då på rådgivarna” (Kontorschef 1). Kontorscheferna har hand om att fördela ut företagets budget på de anställda och detta gör de i förhållande till hur mycket varje medarbetare jobbar tidsmässigt. Den som jobbar fler timmar får en större försäljningsbudget och den som jobbar färre timmar får en mindre. Varje vecka följer de upp budgeten för respektive kontor för att kontrollera att den uppnås och för att kunna justera den



om det skulle behövas. Varje anställd kan logga in på deras interna sida och kolla hur de ligger till mot den budget som de blivit tilldelade.

”Sen är det ju en uppföljning, vi följer upp det varje vecka via försäljningsrapporter. Vi har en sida på vårt intranät där vi lägger ut allting, hur det går och hur var och en ligger till mot budgeten” (Kontorschef 1).

En av respondenterna hade sedan tidigare inte arbetat efter budget innan denne påbörjade sin anställning vid den aktuella nischbanken och var därmed inte van vid att följas upp i sitt arbete. Till en början var denne stressad över denna situation men ser idag detta som något som triggande i det dagliga arbetet.

”Det har ju jag varit lite stressad över för det är jag inte van vid. Det var jättejobbigt i början, [storbanken] hade inget sådant alls. I början var jag jättestressad över det, sen jag har vant mig lite mer vid det. Det är klart att det triggas lite också. Men den finns ju där, min budget och vad man förväntas att göra” (Privatrådgivare 1).

Varje medarbetare har ett utvecklingssamtal en gång i månaden med sin närmaste chef där de diskuterar hur innevarande försäljningsperiod har gått samt att de får ta del av den feedback som finns tillgänglig, både den positiva och negativa. Här diskuterar de olika saker såsom hur de arbetar, hur de kan bli mer effektiva och på så vis kunna lyckas bättre med sin försäljning, vilket leder till att de i slutändan når upp till företagets satta mål. Medarbetarnas handlande och agerande kan medföra belöningar i form av omnämnande vid uppföljningsmötena och bestraffning i form av tillsägelser, minskad ”frihet under ansvar” eller till och med uppsägning. Detta bedöms utifrån den arbetsbeskrivning tjänsten innefattar samt efter de regler, rutiner och policys som företaget arbetar efter, vilka återfinns i företagets verksamhetsbok.

#### **4.2.2 Handlingsstyrning**

Alla medarbetare kan komma in i princip över allt på kontoret. Det som skiljer sig är att alla inte har tillgång till vissa arkiv, valvet eller till bankomatutrymmet. Detta är enbart på grund av sekretess- och säkerhetsskäl, annars är det mycket ”frihet under ansvar” samt att lokalerna står till förfogande för alla anställda. Dock krävs det att den anställde har en speciell nyckelbricka för att denne ska kunna ta sig in på vissa avdelningar, detta är också av säkerhetsskäl och för att obehöriga inte ska kunna ta sig dit. Vad gäller beslutsfattandet så gäller vissa gränsvärden, varje handläggare får själva fatta beslut upp till ett visst belopp. Överskrider detta belopp får de skicka ärendet vidare till kontorschefen som får ta beslut om större belopp, dock har även denne en gräns och överskrider denna får ärendet skickas vidare till företagets styrelse som får ta det slutgiltiga beslutet. På försäkringssidan får de fatta de flesta beslut själva, vad gäller nyteckning, tilläggsförsäkringar och ändringar. Samtliga på företaget har en egen inloggning till sina datorer, bland annat för att skydda sina kunder.

För varje tjänst finns det en arbetsbeskrivning för att styra de anställda till att arbeta i en önskvärd riktning, vilket denna studie fått ta del av. Denna har de för att de anställda ska veta vad som förväntas av dem samt att de ska veta vilka regler och policys som gäller i

nischbanken. En av kontorscheferna berättade att det finns rekommenderade eller fastställda arbetssätt som de arbetar efter. Det finns även riktlinjer för hur de ska jobba och hur det ska dokumenteras. Alla medarbetare behöver inte kunna alla regler och policys utantill men de ska veta vart i systemet de kan hitta dessa. Verksamhetsboken uppdateras löpande efter att nya beslut tagits av styrelsen. Om de anställda skulle missköta sig kommer deras ”frihet under ansvar” att begränsas, det vill säga de kommer inte få arbeta på det sätt de vill på grund av att de har missbrukat sin frihet och att de inte hållit sig inom de tillåtna ramarna.

”Som bolagsstyrningssystem har vi en verksamhetsbok där alla policys och riktlinjer finns. Den är tillgänglig för alla medarbetare på vårt intranät så att man kan titta efter vad det är för regler som gäller för vårt företag. Verksamhetsboken uppdateras löpande, efter att nya beslut tagits av styrelsen” (Ekonomichefen).

Inom bankverksamheten föreligger en hel del sekretess och en hel del lagar och regler som måste följas. Styrsystemet är uppbyggt efter lag- och regelefterlevnad vilket gör att bankerna själva inte kan styra sin verksamhet hur som helst eftersom det finns många omgivande faktorer som påverkar, såsom krav från Finansinspektionen och regleringar från Riksbanken vad gäller till exempel räntan.

I och med att alla bankverksamheter är kraftigt reglerade efter rådande lagar och regler så kan de inte själva bestämma så mycket över deras rutiner (Svenska bankföreningen, 2013). De respondenter som arbetade med att sälja försäkringar sade att det inte var lika många regler och rutiner att följa som det är för de som arbetar med bankärenden. Det som de har möjlighet till är att förbättra befintliga rutiner så att de blir enklare att följa och för att minimera risken för felaktigheter. Samtliga medarbetare arbetar på ett noggrant sätt för att undvika att det uppstår felaktigheter, detta genom att bland annat ställa många frågor till sina kunder (Privatrådgivare 2 och 3). Konsekvensen kring felaktigheter varierar beroende på om det uppstått med uppsåt eller om det är av misstag. Skulle det uppstå felaktigheter där en kund kommer i kläm så kompenseras denne på ett eller annat sätt. Den som ansvarar för de aktuella felaktigheterna är först och främst den som gjort felet och efter det lämnas detta över till den närmaste chefen (samtliga respondenter), ”närmaste chef får ta tag i problemet om denne upptäcker det, det finns en plan för alla olika slags händelser” (Ekonomichefen). Medarbetarna känner även att de alltid kan ta hjälp av andra medarbetare som har mer kunskap inom området och de känner att de alltid kan vända sig till sin närmaste chef, även Privatrådgivare 4 som är ny på företaget känner att denne får tillräckligt mycket hjälp och stöd.

En av de privatrådgivare som intervjuades ville förbättra en del av de processer och rutiner som nischbanken har, bland annat har denne tagit med sig en del erfarenheter från sin tidigare arbetsgivare vilken var en annan svensk storbank:

”Man är väldigt styrd, men absolut kan man alltid förbättra. Det finns saker som jag tycker man kan göra mycket bättre här som jag har med mig från min gamla arbetsgivare. Och det försöker jag dela med mig av och få in den här enkelheten och förbättringsarbetet” (Privatrådgivare 1).

### **4.2.3 Social styrning**

#### **4.2.3.1 Personalstyrning**

Anställningsprocessen i nischbanken innefattar ett antal steg. När nischbanken annonserar om en viss tjänst går de ut med exakt vad de söker för typ av person för den specifika tjänsten. När samtliga ansökningar har kommit in sorterar de bland dessa och går sedan vidare med ett antal kandidater som de intervjuar. Efter intervjuerna går de vidare med olika tester för att se hur pass väl de stämmer överens med den tjänsteprofil som den specifika tjänsten har. Efter dessa tester väljer de ut den kandidat som stämmer bäst överens med den tjänst de tänkt tillsätta. Idag är det relativt få på företaget som har eftergymnasial utbildning, ”vi har väldigt många som kommer in till oss som har ingen eller lite erfarenhet över huvudtaget” (Kontorschef 2). För att samtliga medarbetare på alla hierarkiska nivåer ska ha den kompetens som behövs för den tjänst de har, får de varje år åka på ett antal utbildningar i syfte att de ska kunna utveckla sig själva för att kunna utföra ett bättre arbete. Om en anställd vill gå en viss utbildning kommer de med största sannolikhet få göra det, företaget är relativt generösa inom detta område. Det enda som kan sätta stopp för eventuella utbildningar är att de är för dyra. Till exempel får cheferna åka på olika utbildningar för att förbättra sitt ledarskap och för att de lättare ska kunna förstå vad deras medarbetare behöver för stöd i sitt dagliga arbete.

”Vi har ju utbildningsdagar där vi går igenom arbetssätt och massa olika saker. Sen är det ju individuella samtal där man sitter så som vi gör nu, varje månad, en halvtimme ungefär där vi går igenom olika saker, vänder och vrider på hur man jobbar och hur man kan bli mer effektiv och hur man kan lyckas i sin försäljning då” (Kontorschef 1).

De respondenter vi pratade med känner alla att de inte har för mycket att göra, trots att det är mycket och att tiden inte alltid räcker till. Samtliga brann för det de gjorde, vilket motiverade dem i deras dagliga arbete. Det enda de önskade sig var att de skulle få lite mer tid till att kunna genomföra alla arbetsuppgifter och ansvarsområden som de har i dagsläget. Till exempel ville båda kontorscheferna ha mer tid till att arbeta med sina medarbetare genom att coacha och liknande, i dagsläget är de chefer på 50 procent.

#### **4.2.3.2 Kulturell styrning**

På nischbanken arbetar de mycket efter att göra företagets kunder nöjda samt att alla medarbetare ska trivas på arbetsplatsen.

”Vi har minimal personalomsättning här! Det är mest naturliga personalavgångar i form av pensioneringar och de som har slutat här har gjort det inom loppet av ett och ett halvt år för det har inte varit rätt för dem och de är fåräknade. Så det är extremt låg personalomsättning och vi har väldigt låg sjukfrånvaro, både inom branschen och lokalt här” (Kontorschef 2).

Medarbetarna har ett speciellt arbetssätt ut emot kunderna, det vill säga de vet vad som förväntas av dem vid kundmötena, hur de ska agera och liknande. Detta för att alla kunder ska bli betjänade på ett liknande sätt oavsett vilken banktjänsteman de kommer till. De har även

en viss företagsanda, vilket innebär att alla är snälla, trevliga och glada mot varandra, ”lite västgötsk ’bonnakeps’-aktigt, vi är snälla mot varandra, trevliga och hövliga och go'a och glada” (Privatrådgivare 2).

I och med att företaget inte har några aktieägare så återinvesteras företagets vinst i bland annat de anställda och för att ge kunderna en ökad service.

”Här satsar man verkligen på sina medarbetare. Och eftersom vi inte har något vinstintresse i det här bolaget så låter det konstigt men så är det. I ömsesidiga bolag finns inget vinstintresse, det finns inga aktieägare som kräver utdelning utan det vi gör med vår vinst är att vi återinvesterar den i bolaget för att kunna hålla en hög servicenivå till våra kunder och ser till så att vår personal mår bra” (Kontorschef 2).

En av de belöningar som ges till de anställda när kontoret har presterat extra bra kan vara i form av biobiljetter, att de går ut och äter eller att de får lite extra fika (Privatrådgivare 2, 3 och 4). Några av respondenterna sade att de hela tiden ser till att ge varandra beröm och glädjas med varandra när de har gjort bra affärer med kunderna, det är helt enkelt inte enbart cheferna som berömmar sina medarbetare utan alla berömmar alla. På så vis belönar de varandra med beröm och detta håller motivationen på en god nivå i hela organisationen. ”Att man gör många bra affärer och att man gläds med alla andra som säger att de gör bra affärer, då blir man glad och motiverad, man tycker att det är roligt” (Privatrådgivare 1).

Då företaget är verksamt inom bankväsendet finns det bland annat en undermedveten klädkod, det finns inget uttalat vid just denna nischbank men ingen av de anställda skulle komma klädd i ett par trasiga jeans eller ett par badshorts, ”jobbar man med kund, som man gör nere på bottenvåningen som man ser när man kommer in, då kanske det är en viss klädkod men det är inget direkt uttalat så utan man behöver kanske inte ha slitna jeans på sig.” (Ekonomichefen).

Båda kontorscheferna uppmuntrar de anställda så att de känner att de kan komma med nya idéer och förslag vad gäller bland annat förbättringar av befintliga rutiner. Den ena kontorschefen sade dock att denne lyssnade men att denne behöver träna mer på att ta till sig förslagen och skicka fler vidare för genomgång. En av privatrådgivarna har kommit med förbättrande förslag till sin kontorschef och detta har gått igenom i det aktuella bolaget. I princip på hela företaget är det ”öppna dörrar”, samtliga respondenter känner att de kan gå in till vem som helst och diskutera olika saker. De känner även att de kan framföra sina förslag och idéer och att få respons på detta. Detta har lett till att det har blivit en mycket god stämning på företaget mellan medarbetarna. Samtliga respondenter beskrev sitt arbete som att det är ”frihet under ansvar”, de får utföra sina arbetsuppgifter på vilket sätt de vill så länge de håller sig inom de tillåtna ramarna.

Varje år genomför bolaget en medarbetarundersökning där den anställde får utvärdera sin egen roll och sin närmaste chef. Denna undersökning har företaget eftersom de tycker att det är oerhört viktigt att rätt person är på rätt plats. När en person har fått rollen som kontorschef kan de inte bara luta sig tillbaka och känna att de kan slappna av i sin roll. De sitter inte som

ledare tills de går i pension utan de har en treårig mandatperiod och om de har kvar företagets och personalens förtroende vid utgången av mandatperioden så får de sitta kvar ytterligare en treårsperiod. Men har de inte förtroendet kvar längre kommer de inte att få sitta kvar i denna ledande position.

”Man har fått det förtroendet att få en ledarroll eller chefsroll, så kan man inte luta sig tillbaka och tycka att nu är livet gött. ’Nu sätter jag fötterna på bordet, jag har kommit dit jag ville, här tänker jag sitta tills jag blir 100, nu tänker jag abonnera på den här platsen!’. Då har man trott fel” (Kontorschef 2).

### **4.3 De tre styrproblemen**

#### **4.3.1 Brist på vägledning**

För varje tjänst vid den valda nischbanken finns det enligt respondenterna en arbetsbeskrivning, som denna studie tagit del av. Denna beskriver vad medarbetaren förväntas utföra i sin tjänst och hur denne ska genomföra sina arbetsuppgifter. Arbetsbeskrivningen går igenom varje år med närmaste chef. Denna är ramen för vad den anställde förväntas utföra på arbetet. Därmed vet samtliga medarbetare i organisationen vad de ska göra under sina arbetsdagar och när de inte är inbokade med kunder eller annat såsom möten och utbildningar, så finns det andra uppgifter som de kan arbeta med för att hela tiden se till att det kommer in kunder till deras verksamhet. Samtliga rådgivare vet redan innan de kommer till sin arbetsplats vilka arbetsuppgifter som väntar dem, de sitter aldrig sysslösa när de inte är inbokade med kunder. Under vissa delar av året tillkommer en del arbetsuppgifter för berörda parter inom bolaget, såsom bokslut och ny teknik som ska implementeras i bolaget.

Verksamhetsboken som företaget har innefattar alla regler, rutiner och policys som gäller och detta gör att respondenterna bland annat känner sig trygga i sitt arbete då de vet vad de får göra och inte får göra samt hur de ska agera i olika situationer.

#### **4.3.2 Motivationsproblem**

Samtliga respondenter i studien vet vad som förväntas av dem och de känner sig tillräckligt vägleda för att de ska kunna genomföra sina dagliga arbetsuppgifter samt att de vet vart de ska vända sig om de behöver hjälp med något. Arbetsuppgifterna ser de som givande och roliga vilket har en positiv inverkan på deras motivation. Nischbanken styr sina medarbetare på ett sätt som motiverar dem, bland annat genom att de får de utbildningar som behövs för att de ska klara av sina arbetsuppgifter men också för att de ska kunna utvecklas och komma dit de vill.

#### **4.3.3 Personliga begränsningar**

Samtliga respondenter får genomgå många utbildningar för att de ska vara så professionella de kan i sin yrkesroll i företaget. De känner inga större begränsningar i sitt dagliga arbete, men de känner att de hela tiden kan lära sig mer och utvecklas ytterligare. Samtliga sade under intervjuerna att de lär sig av sina erfarenheter och även att de diskuterar med andra eftersom det oftast finns någon annan som kan mer om ett visst område. I och med att organisationen är relativt platt i sin struktur och att det inte finns så många chefsnivåer inom

företaget så ser de ingen större utvecklingsmöjlighet uppåt. Däremot ser de att det finns utvecklingsmöjligheter vertikalt i företaget, till exempel i form av att de kan byta arbetsuppgifter helt, som att gå från bank till försäkring. En annan utvecklingsmöjlighet som de ser är att de kan vara delaktiga i olika projekt och utvecklas mer därigenom. Samtliga respondenter känner att de har rätt kunskaper för att utföra sina arbetsuppgifter och har de inte det vid något tillfälle så tar de reda på det som de inte har någon större kunskap om. De känner att alla möjligheter finns.

#### **4.4 Förväntningar och motivation**

##### **4.4.1 Förväntningar**

Samtliga respondenter i studien gjorde alltid sitt bästa i sitt arbete för att bli uppmärksammade för sitt engagemang av sin närmaste chef och sina kollegor. En av privatrådgivarna sade under intervjun att alla på företaget inte arbetade lika hårt för att bli uppmärksammade vid uppföljningsmötena då dessa inte kände ett lika stort behov av detta som en del andra medarbetare. Privatrådgivare 2 sade att dessa ändå ville ha beröm för sina utförda prestationer, detta är en av anledningarna till att kontorscheferna såg till att även lyfta fram dessa medarbetare vid uppföljningsmötena.

”Jämmt fördelat kan du ju aldrig få det, för om du har en person som inte presterar, inte är i slag och som inte vill bli omnämnd eller prestera så är det ju klart att den inte kan bli upplyft lika mycket som någon som har full entusiasm, som springer i 200 när de andra går och då är det klart att det kan bli skevt” (Privatrådgivare 2).

En del av respondenterna gjorde alltid sitt yttersta med tanken att de skulle kunna få ytterligare ansvarsområden. Till exempel har Privatrådgivare 1 bett om att få mer ansvar och detta är en av de faktorer som driver denne till att prestera, ”jag vill ha mer ansvar, jag har flaggat lite för det att jag ska få det” (Privatrådgivare 1). Dock har detta inte gått igenom ännu trots flera uppmaningar om detta till närmaste chefen. Samtliga respondenter skulle tappa en del av sin entusiasm och inte känna sig lika motiverade om de skulle bli fråntagna ansvar utan en bra motivering till detta. De skulle då känna fråntagandet av ansvar som en bestraffning, att de inte har gjort ett bra arbete och/eller att de inte anses lämpliga att ha detta ansvar.

##### **4.4.2 Motivation**

Arbetsmiljön är mycket god enligt samtliga respondenter och de känner att företaget satsar på deras hälsa, vilket motiverar dem under deras arbete. Till exempel fanns det en arbetsterapeut på företaget som ställde in kontoret efter den enskilda medarbetaren så att det passade just denne, bland annat vad gäller arbetsbelysning och olika hjälpmedel som underlättar det dagliga arbetet.

”Så fort man kommer in som ny så har man en genomgång med sådana här arbetsterapeuter som ställer in din arbetsplats, det ingår. Byter du arbetsplats eller byter rum eller flyttar runt då kommer han eller hon igen, då ska man ha en sådan genomgång” (Kontorschef 2).

Ytterligare investeringar i de anställda finns till exempel i form av att de får gratis kaffe, frukostfika och frukt varje dag samt att de får massage en gång i månaden under arbetstid och rabatterat pris hos en naprapat eller massör. I och med att företaget är väldigt måna om sina medarbetare så motiverar detta dem ytterligare till att gå till sin arbetsplats och att utföra ett bra jobb samt att de håller både personalomsättningen och sjukfrånvaron på en riktigt låg nivå (Privatrådgivare 1 & Kontorschef 2). Detta är en av de faktorer som medfört en trevlig och inbjudande atmosfär på företaget och medarbetarna ser till att uppmuntra och motivera varandra, enligt respondenterna. Ytterligare en faktor som gör att medarbetarna trivs med arbetsmiljön på företaget är att de varje fredag fikar tillsammans i ett rum och när de skrattar hörs det ut i lokalerna så att andra medarbetare och kunder hör detta. Detta skapar arbetsglädje, en trevlig stämning både bland de anställda och bland kunderna som kommit in på banken och som inväntar mötet med en rådgivare.

Något som samtliga respondenter tryckte mycket på under intervjuerna var att arbets sättet ”frihet under ansvar”, detta arbetssätt gav medarbetarna ett eget ansvar där de själva fick se till att arbetsuppgifterna genomfördes på ett bra sätt. Enligt dem var detta en bidragande faktor till att de motiverades i sitt arbete och att de utvecklades som personer under tiden, ”vi har generellt sett väldigt hög frihet i det här företaget, vi litar på medarbetarna att de arbetar med frihet under ansvar” (Kontorschef 1). Även arbetsuppgifterna var engagerande och tillräckligt utmanande för att de skulle känna sig motiverade till att arbeta med dessa.

## 5. Analys

---

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Studiens centrala begrepp hjälper till att förklara och förstå de uppkomna företeelserna under analyserandet av empirin. I detta kapitel kommer motivationsaspekten att presenteras under två rubriker, dels utifrån Merchant och Van der Stedes (2012) modell och Herzbergs teori. Detta kommer sedan ligga till grund för slutsatserna i studien.*

---

### 5.1 De tre styrningsperspektiven

#### 5.1.1 Resultatstyrning

Nischbanken i denna studie har stort fokus på att följa upp de budgetar och mål som finns vid respektive kontor för att se om dessa uppnåts. I och med att nischbanken bland annat tillämpar denna form av styrning kan medarbetarna stöttas, belönas och motiveras för det arbete som de utfört samt ser de vad som krävs för att nå de mål som kontoret har, vilket sammanfaller med det Marginson (2002) samt Peljhan (2007) säger i sina artiklar. De klara och tydliga riktlinjerna i form av arbetsbeskrivningarna gör att medarbetarna känner att de vet vad de ska göra samt vad som förväntas av dem och detta kan bidra till deras motivation positivt (Merchant & Van der Stede, 2012). Privatrådgivarna som intervjuades i studien kände även att de kan få extra stöd från sin närmaste chef om det skulle behövas, till exempel få förslag på hur de kan förbättra försäljningen. Denna form av styrning passar inte alltid alla medarbetare, vissa kan känna sig stressade över att hela tiden bli uppföljda för det arbete som utförs. En av privatrådgivarna kände sig väldigt stressad till en början i och med att denne inte var van vid att bli uppföljd eftersom den tidigare arbetsgivaren inte arbetade alls med samma typ av uppföljning. Men efter ett tag började denna privatrådgivare istället känna detta som en triggande faktor till att arbeta på hårdare för att nå upp till budgeten och målen. Detta faller in under det som Dekker och Fischer (2008) samt Merchant och Van der Stede (2012) säger om att motivationen kan förbättras hos de anställda om det finns tydliga mål att sträva efter.

I och med att varje medarbetare har en budget att jobba efter kan detta inspirera och leda den anställde till att söka efter nya möjligheter, enligt Peljhan (2007). Kontorscheferna såg hela tiden till att uppmuntra de anställda till att komma med idéer och förslag på förbättringar, bra som mindre bra och även sådana som inte alltid går att genomföra. Den ena av kontorscheferna påpekade att detta var en av de saker som får en organisation att utvecklas. Även Chenhall et al. (2011) påpekar att det fria flödet av idéer uppmuntrar innovation och bland medarbetarna, detta kan göra att de rutiner som finns i företaget kan förbättras genom till exempel att de blir lättare att följa och att det blir ”svårare” att göra fel. På så vis kan det bli lättare att nå upp till den budget och de mål som medarbetaren har.

Att samtliga medarbetare får feedback på deras utförda prestationer och att detta jämförs med den budget de har är en del av hur ett styrsystem kan fungera, vilket Anthony och Govindarajan (2007) beskriver. Dock använder samtliga medarbetare den feedback som finns och arbetar mer på djupet hur de kan förbättra både de mindre bra och bättre försäljningssiffrorna för att ytterligare förbättra försäljningen. Detta stämmer väl överens med



det som Merchant och Van der Stede (2012) beskriver, det vill säga att det inte enbart är ett enkeltriktat feedbacksystem utan att all feedback används på ett konstruktivt sätt.

### **5.1.2 Handlingsstyrning**

Under intervjuerna blev respondenterna bland annat tillfrågade om de hade tillgång till alla utrymmen på företaget. Det vanligaste svaret var att de hade tillgång till alla utrymmen som de behövde komma in i för att kunna utföra sitt arbete, men att det fanns något enstaka förråd som endast ett fåtal personer hade tillgång till. Detta på grund av bland annat sekretess och för att undvika att obehöriga tog sig in dit, vilket sammanfaller med det som Kimura och Mourdoukoutas (2000) samt Morris et al. (2006) säger angående om hur ett företag kan öka säkerheten kring vissa delar av organisationen. De anställda hade även speciella nyckelbrickor för att kunna ta sig in till andra delar på kontoret och in på andra kontor. Detta är en form av fysiska restriktioner som Merchant och Van der Stede (2012) nämner och som företaget använder för att ha koll på sina anställda. Ytterligare ett sätt att reglera de anställdas befogenheter är att de som ger ut lån har rätt att fatta beslut upp till en viss nivå, de har alltså en beloppsgräns. När denna gräns överskrids måste de skicka ärendet vidare till närmaste chef, vilken har en högre beloppsgräns. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) samt Morris et al. (2006) är detta en form av administrativ restriktion och denna gräns har företaget för att den enskilde privatrådgivaren inte ska behöva vara ansvarig för mer än vad denne har befogenheter till samt för att privatrådgivaren ska känna sig trygg i sitt arbete.

För varje tjänst finns det en arbetsbeskrivning och rekommenderade arbetssätt för vad varje individ förväntas göra och vad denne ansvarar för. Detta stämmer överens med det som Merchant & Van der Stede (2012) säger om handlingsstyrning, då tanken med detta är att de anställda ska ha klart för sig vilka riktlinjerna är och hur de ska jobba efter dessa för att nå de mål företaget har, vilket även stämmer in på det som Kimura & Mourdoukoutas (2000) anger i sin artikel. Genom dessa arbetsbeskrivningar kan företaget indirekt styra medarbetarnas handlingar på ett sätt som gör att budgetarna och målen nås. Ytterligare ett sätt att styra sina anställda är enligt Merchant & Van der Stede (2012) genom att sätta upp regler, policys och rutiner för att definiera vad som är ett önskvärt beteende, vilka finns i nischbankens verksamhetsbok och denna finns tillgänglig för samtliga anställda via deras intranät. På så vis kan den enskilde medarbetaren alltid ta reda på hur denne ska agera i olika situationer och ta reda på vad som förväntas av denne.

Samtliga medarbetare arbetade efter ”frihet under ansvar”, det vill säga att de arbetar hur de vill så länge de gör sina arbetsuppgifter som står angivna i deras arbetsbeskrivningar samt att de når upp till målen och håller sin budget. Skulle det uppstå avvikelser eller att de anställda inte gör som förväntas av dem kallas de in på möte med närmaste chef och diskuterar varför det blev som det blev. Detta stämmer in med det Kimura och Mourdoukoutas (2000), Marginson (2002) samt Peljhan (2007) diskuterar kring i sina artiklar. Kopplingen vi ser är att de anställda har stor frihet och får söka efter nya möjligheter samtidigt som de följs upp och måste följa de riktlinjer som företaget har satt upp till dem. Detta innebär som tidigare nämnts att gränser sätts för vad de anställda får och inte får göra enligt Kimura & Mourdoukoutas (2000), men vid nischbanken finns endast riktlinjer för vad de ska göra och inte om vad de inte får göra. Om en anställd missbrukar sin ”frihet under ansvar” blir denne inkallad för ett

extra möte hos närmaste chefen för att reda ut vad problemet är. Detta stämmer delvis in på det som Merchant och Van der Stede (2012) säger, skillnaden är att medarbetaren inte blir bestraffad utan snarare tillrättavisad. Ett exempel på bestraffning kan vara att en medarbetare bli fråntaget ansvar då denne inte gjort vad som förväntas av denne eller att medarbetaren helt enkelt inte har skött sig, vilket inte respondenterna i denna studie har fått erfara.

Dock går arbetsbeskrivningarna/det rekommenderade arbetssättet och ”frihet under ansvaret” emot varandra något, medarbetarna är inte så fria som det låter eftersom de måste jobba efter sina tilldelade uppgifter som finns angivna i arbetsbeskrivningarna. ”Frihet under ansvar” sträcker sig endast till att de får utföra och genomföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som passar dem själva men de måste hålla sig inom vissa ramar vad gäller arbetsuppgifterna, det vill säga att de gör de uppgifter som de förväntas göra och som tjänsten innefattar. Att de blir tillsagda när de inte håller sig inom ramarna gör att de på ett eller annat sätt ”tvingas” till att arbeta i en viss riktning. Detta sammanfaller med det Bredmar (2012) samt Merchant och Van der Stede (2012) säger om att ett styrsystem ibland är till för att tvinga sina anställda att arbeta i en viss riktning.

### **5.1.3 Social styrning**

#### ***5.1.3.1 Personalstyrning***

Många företag lägger ner mycket tid och resurser på att välja ut sina anställda. Rekryteringsprocessen kan innefatta ett antal olika steg och företaget kan ta hänsyn till olika saker beroende på vad det är för tjänst. Enligt Merchant och Van der Stede (2012), Moilanen (2012) samt Rothmann och Welsh (2013) kan det då handla om till exempel utbildning, erfarenheter och personlighet. När den aktuella nischbanken ska rekrytera en ny person till en viss tjänst börjar de med att gå igenom alla ansökningar, sedan väljer de ut ett antal intressanta kandidater som får komma på intervju och därefter får kandidaterna genomgå ett slags test som senare visar på hur pass lämpade de är för tjänsten. Organisationen tjänar troligen på detta i längden vilket sammanfaller med det som Merchant och Van der Stede (2012), Moilanen (2012) samt Rothmann och Welsh (2013) säger, eftersom organisationen då anställer den person som är bäst lämpad för tjänsten utifrån de kandidater de har redan från början och som därmed troligen har bättre grundförutsättningar än en person som varit mindre lämpad. För att försäkra sig om att rätt man är på rätt plats i företaget får samtliga medarbetare göra en utvärdering varje år där de får beskriva vad de tycker om sin tjänst och om sin närmaste chef, vilket överensstämmer med det som Merchant och Van der Stede (2012) säger om att se till att företaget ser till att placera sin personal på ett sätt som gynnar både organisationen och medarbetarna.

Ett sätt att öka sannolikheten för att den anställde gör ett bra jobb kan enligt Merchant och Van der Stede (2012) vara att utbilda denne. Detta kan även göra att den anställde känner sig mer motiverad samt att denne kan få en bättre förståelse för sina arbetsuppgifter och kan därmed utföra dessa på ett bättre sätt (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; Merchant & Van der Stede, 2012). Relativt få på nischbanken, ungefär hälften, har sedan tidigare akademisk bakgrund, många av dem har endast bakgrund i gymnasiala studier. Nischbanken ser därför till att utbilda de anställda så att de har de kunskaper som krävs för att de ska kunna

genomföra sina arbetsuppgifter. En av kontorscheferna som intervjuades sade att det snarare handlar om inställningen till arbetet än tidigare kunskaper och erfarenheter. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) är det upp till varje enskild individ att se till att denne har rätt erfarenheter, information och tid för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter, vilket sammanfaller med det som respondenterna återberättat för oss samt genom de arbetsbeskrivningar som vi tagit del av, alltså att vissa interna utbildningar krävs för att de ska kunna genomföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Hade antalet anställda med akademisk bakgrund varit större än vad den är i företaget idag skulle det troligen inte varit nödvändigt med den mängden grundläggande utbildningar som ges idag. Istället hade mer tid och resurser kunnat läggas på mer kvalificerade utbildningar för att höja kompetensnivån inom företaget. En del av respondenterna har även efterfrågat extra utbildningar och praktiska övningar, utöver de utbildningar som de går kontinuerligt för att hålla sig väl informerade inom sitt område, då dessa har känt ett behov av detta. Respondenterna anser att de utvecklas mer som personer och att de kan göra ett bättre arbete om de får mer kunskaper och erfarenheter inom det område som utbildningarna efterfrågas.

En del arbetsuppgifter kan enligt Merchant och Van der Stede (2012) kännas överväldigande, det kan bland annat handla om att den anställde får många arbetsuppgifter på kort tid. Respondenterna sade att de hade mycket att göra men att detta inte kändes överväldigande trots att de inte hade så mycket tid som de önskade. Ingen av respondenterna ville bli av med några arbetsuppgifter eftersom de brinner för det de gör och de tycker därför inte att de känns överväldigande, men vissa av dem önskar att de hade mer tid till sina arbetsuppgifter. Till exempel ville båda kontorscheferna ha mer tid till att coacha och stötta sina medarbetare än vad de har idag. Samtliga respondenter i studien känner alltså en meningsfullhet i deras arbetsuppgifter, vilket styrks av det Moilanen (2012) samt Rothmann och Welsh (2013) säger om hur ett företag kan engagera sina medarbetare och det är sannolikt därför medarbetarna inte tycker att arbetsuppgifterna känns överväldigande. Troligen hade kontorscheferna uppfattat sina arbetsuppgifter som mer meningsfulla om de hade fått mer tid till att stötta sina medarbetare då detta är något som de strävar efter och som de vill prioritera. Personalstyrningen ska enligt Merchant och Van der Stede (2012) se till att varje enskild individ på arbetsplatsen känner sig drivande till att själva genomföra ett bra jobb, vilket samtliga respondenter i studien kände sig drivande till att göra och därmed bekräftas detta av författarnas påstående i denna studie.

### ***5.1.3.2 Kulturell styrning***

I empirin nämndes en slags anda (Jonsson & Foss, 2011), att medarbetarna bland annat bemöter sina kunder enligt tankesättet ”bönder på bönders vis”. Denna anda innebär att medarbetarna möter kunderna på deras nivå, de förklarar på ett sätt som kunderna kan förstå och sätter sig in i deras situation. Denna anda finns även mellan medarbetarna, att de ska vara snälla och trevliga mot varandra samt att hjälpa till när det behövs. Enligt Jonsson och Foss (2011) samt Merchant och Van der Stede (2012) är uppförandekoderna i en organisation utformade på ett sätt som hjälper medarbetarna att förstå vad det är som förväntas av dem, även i förhållande till en viss regel och/eller policy. Detta styrker det som Merchant och Van

der Stede (2012) beskriver angående uppförandekoder, då samtliga respondenter i studien visste vad som förväntades av dem och de visste alltid vad som skulle göras.

Ytterligare en aspekt för att främja den kulturella styrningen är enligt Merchant och Van der Stede (2012) samt Milne (2007) genom att belöna hela gruppen och/eller se till att de motiverar varandra för att nå företagets mål. Detta påstående bekräftas genom att kontorscheferna ser till att belöna sina medarbetare genom att berömma och uppmärksamma dem för sina utförda prestationer, vilket motiverar medarbetarna till att arbeta på ännu mer. Har målen uppnåtts med bravur vid ett visst kontor kan företaget bjuda de anställda på mat eller extra fika för att visa uppskattningen för deras hårda arbete. Privatrådgivarna som intervjuades sade även att de såg till att berömma varandra för att hålla motivationen uppe samt för att skapa en god sammanhållning dem emellan. Detta är också en faktor som enligt Merchant och Van der Stede (2012) motiverar de anställda till att alltid göra sitt yttersta, att alla belönar varandra på ett eller annat sätt.

Enligt Jonsson och Foss (2011) samt Merchant och Van der Stede (2012) finns det andra sätt att forma organisationskulturen, till exempel genom att de anställda får rotera och inte ha en och samma arbetsplats på kontoret. En rotation i form av att medarbetarna byter arbetsplats skulle inte fungera eftersom företaget är väldigt mån om att de anställda har en korrekt ergonomiskt inställd arbetsplats. Skulle de byta till exempel varje vecka skulle det ta mycket tid och resurser eftersom en arbetsterapeut är med och ställer in arbetsplatsen. Däremot skulle det vara möjligt att de anställda får byta arbetsuppgifter mellan varandra, dock inom det område de arbetar inom. Ett annat sätt att påverka organisationskulturen enligt Merchant och Van der Stede (2012) skulle även kunna vara utformandet av kontorslandskapet. Hos nischbanken fanns kontor för privatrådgivarna men också ett öppet landskap för de som främst jobbar med kundservice och ta hand om kunder som kommer in med kortare ärenden. Ytterligare ett sätt att forma en kultur är att införa en viss typ av klädkod (Merchant & Van der Stede, 2012) men det finns inget direkt uttalat om detta vid nischbanken. I och med att de anställda klär sig på ett bra sätt, veteraner som nya, så har företaget inte behövt uttala sig om hur de anställda bör klä sig då det troligen föreligger en outtalad klädkod, vilket motsäger Merchant och Van der Stedes (2012) teorier kring införandet av klädkoder.

## **5.2 De tre styrproblemen**

### **5.2.1 Brist på vägledning**

Enligt Merchant och Van der Stede (2012) handlar bristande vägledning mycket om att de anställda presterar bristfälligt på grund av att de inte vet vad organisationen förväntar sig av dem. I och med att varje tjänst vid nischbanken har klara och tydliga arbetsbeskrivningar, vilka vi har fått ta del av, förekommer det inte några problem som beror på att de anställda inte vet vad som förväntas av dem. Medarbetarnas önskvärda beteende sker därmed inte slumpmässigt utan sker på ett sätt som organisationen önskar, vilket kan relateras till det som Merchant och Van der Stede (2012) säger om att god vägledning ger ett önskvärt beteende hos de anställda. Detta sker med hjälp av kontorscheferna som har det huvudsakliga ansvaret att dela ut budget och delmål till medarbetarna underordnade denne. Kontorschefen har i sin tur fått dessa uppgifter från cheferna över denne. I denna nischbank finns det tydliga

arbetsbeskrivningar i alla led vilket underlättar det dagliga arbetet samtidigt som det minimerar risken för att felaktigheter uppstår. Även för den som är nyanställd är dessa arbetsbeskrivningar tillräckligt goda för att de ska veta vad de ska göra och vad som förväntas av dem, vilket bekräftades av den privatrådgivare som endast arbetat i bolaget i ungefär sex månader. Under intervjuerna med respondenterna berättade de att det inte förekom några brister under denna typ av problem i denna studie. Som tidigare nämnts är ”frihet under ansvar” i förhållande till arbetsbeskrivningarna motsägelsefullt eftersom de inte har total frihet, de måste ändå arbeta efter denna beskrivning.

### **5.2.2 Motivationsproblem**

Om de anställda vet vad som förväntas av dem kan de fortfarande prestera bristfälligt på grund av att de saknar motivation till att utföra sina arbetsuppgifter enligt Merchant & Van der Stede (2012). Respondenterna i studien älskade sitt arbete, de hade motivationen på plats och de kände att de kunde få stöd av sin närmaste chef eller sina medarbetare om det skulle behövas. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver även att en individ kan arbeta långsammare på grund av att denne saknar motivation. Men detta fenomen fanns inte vid denna nischbank utifrån vad respondenterna har sagt, eftersom de har tajta budgetar och att uppföljning sker varje vecka. Därför är det inte möjligt för en eller några av medarbetarna att till exempel arbeta i ett långsammare tempo. Nischbankens sätt att övervaka de anställda gör det inte möjligt för dem att dra fötterna efter sig och skulle det vara något problem med en viss anställd som ständigt halkar efter så diskuteras detta som sagt med den närmaste chefen. Detta samtal kan bland annat handla om byte av arbetsuppgifter, tips för det fortsatta arbetet eller liknande. Nischbanken har mycket uppföljning och feedback för att detta problem inte ska uppstå. Det finns även andra omgivande faktorer som påverkar motivationen positivt och det är de olika förmåner som tidigare nämnts vilka personalen får ta del av. I och med att personalen är motiverade till att utföra sitt arbete så arbetar de på ett bra och effektivt sätt, vilket de troligen inte hade gjort om de hade saknat motivation enligt Merchant och Van der Stede (2012).

### **5.2.3 Personliga begränsningar**

En av kontorscheferna sade under intervjun att det snarare handlar om rätt inställning till att utföra sitt arbete än att rätt kunskaper finns. Merchant och Van der Stede (2012) säger att problemen kring personliga begränsningar kan uppstå om individen saknar kunskaper, erfarenheter eller till och med begåvning. En av respondenterna hade blivit tilldelad ytterligare ett ansvarsområde som denne inte hade tillräckliga kunskaper om, vilket stämmer in på det ovan nämnda som Merchant och Van der Stede (2012) beskriver. Därför ville denne ha mer utbildning och praktiska fall att öva på för att kunna utföra dessa arbetsuppgifter på ett bättre sätt och för att kunna känna sig säker när denne arbetar med denna typ av frågor. Detta var den enda typ av personliga begränsningar som fanns bland respondenterna som denna studie fick fram genom intervjuerna.

## 5.3 Förväntningar och motivation

### 5.3.1 Förväntningar

Enligt Vrooms förväntansteori (i Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012) kan hårt arbete som ger liten avkastning påverka en individs motivation negativt, individen kan känna sig omotiverad till att fortsätta arbeta och ger det istället god avkastning så kan det ha en positiv inverkan på motivationen. Att medarbetarna lyftes fram vid uppföljningsmötena var något som de såg som en belöning, alltså en avkastning på deras hårda arbete. Precis som Vrooms förväntansteori (i Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012) beskriver värderar inte alla medarbetare denna belöning lika, det vill säga *valence* i VIE-modellen. Enligt respondenterna vill en del bli mer uppmärksammade än andra och därför är det troligen så att de som inte förväntar sig att bli uppmärksammade värderar denna belöning mer än de som förväntar sig att bli omnämnda. Kontorscheferna lyfter fram dessa medarbetare när de har presterat något som är extra bra i förhållande till vad just dessa individer brukar prestera. Detta i sig kan leda till att de som inte presterat sitt yttersta från början kan bli motiverade till att prestera mer eftersom deras prestationer faktiskt leder till positiva konsekvenser, vilket kan kopplas till *expectancy* i VIE-modellen (Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012) som innebär att motivationen till att prestera ökar om positiva konsekvenser är utfallet av hög ansträngning. VIE-modellens *instrumentality* (Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012) innebär att om målen uppnås till följd av ett bra arbete kan detta leda till belöningar i form av till exempel önskade arbetsuppgifter, vilket en av respondenterna i studien har fått erfara. Denne har arbetat hårt för att få de arbetsuppgifter denne har önskat, företaget uppmärksammade privatrådgivarens goda prestationer och senare fick denne gå som lärling bredvid en annan som då hade dessa arbetsuppgifter.

För att organisationen ska kunna styra sina anställda i en önskvärd riktning är det därför viktigt att de anställdas egenintressen uppmärksammas (Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012). Om en anställd arbetar hårt med goda resultat som följd och får de arbetsuppgifter som denne önskar sig så kan detta leda till att den anställda känner sig tillräckligt motiverad till att genomföra arbetsuppgifterna på ett önskvärt sätt. En av privatrådgivarna har inte fått någon respons från sin närmaste chef om att denne vill ha mer ansvar, vilket visar på att det brister något i VIE-modellens kedja i detta anseende, både vad gäller *instrumentality* och *expectancy*, då privatrådgivarens prestationer inte lett till den belöning och positiva konsekvens som denne förväntat sig. Ytterligare en aspekt som är viktig för organisationer att iaktta är att om de tar ifrån medarbetarna vissa arbetsuppgifter måste detta motiveras för att den enskilde medarbetaren inte ska tappa sin arbetsmotivation.

### 5.3.2 Motivation

Nischbanken i denna studie arbetar mycket för att minimera missnöjet hos de anställda, vilket stämmer väl in med Herzbergs två-faktorsteori (i Bassett-Jones & Lloyd, 2005) som menar att hygienfaktorer kan skapa missnöje om de är bristfälliga. De hygienfaktorer som uppmärksammades av respondenterna i denna studie var att företaget bland annat erbjöd gratis kaffe, frukostfika och färsk frukt varje dag samt förmånligare priser på externa tjänster som gynnade deras välbefinnande såsom naprapat och massör. Dessa förmåner minskar de

anställdas grad av missnöje vilket ger sig till känna då respondenterna känner en stor arbetsglädje på sin arbetsplats och inte känner något obehag, vilket kan kopplas till hygienfaktorerna (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; Tietjen & Myers, 1998; Turner & Krizek, 2006). I och med att det är en icke vinstdrivande organisation ser företaget till att minska graden av missnöje genom att återinvestera i de anställda, enligt bland annat ovan nämnda faktorer.

För att motivera sina anställda ser företaget till att varje medarbetare har engagerande arbetsuppgifter samt att de får eget ansvar genom arbetssättet ”frihet under ansvar”. Det är bland annat detta som leder till att medarbetarna känner sig tillfredsställda och motiverade i arbetet (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; DeShields et al., 2005; Tietjen & Myers, 1998). En av drivkrafterna till ökad motivation är att öka graden av tillfredsställelse hos medarbetaren (Tietjen & Myers, 1998; Turner & Krizek, 2006), vilket samtliga respondenter kunde bekräfta. Till exempel skulle några av respondenternas motivation öka om deras ansvarsområde ökade, då de i dagsläget kände att de inte hade arbetsuppgifter som var utmanande nog för deras personliga utveckling. Enligt Tietjen och Myers (1998) samt Turner och Krizek (2006) skulle dessa medarbetares tillfredsställelse öka om de fick mer ansvar, vilket i sig sannolikt bidrar till ökad motivation som även framgår av denna studie. Dock skulle graden av tillfredsställelse minska om medarbetarna skulle bli fråntagna ansvar eftersom de brinner för det de arbetar med och därmed skulle deras motivation påverkas negativt, vilket sammanfaller med det Tietjen och Myers (1998) samt Turner och Krizek (2006) säger om graden av tillfredsställelse.

## 6. Slutsatser

---

*Detta avslutande kapitel kommer innehålla en avslutande diskussion som besvarar studiens problemformulering samt dess syfte. Här kommer även förslag på vidare forskning presenteras samt våra egna reflektioner.*

---

För att påminna läsaren kommer följande problemformulering kommer besvaras i detta kapitel:

*Hur arbetar en icke vinstdrivande nischbank med sitt interna styrsystem för att hålla medarbetarna motiverade trots strikta regleringar?*

### 6.1 Slutsats

Trots hårda regleringar från bland annat svensk lagstiftning kan en organisation inom banksektorn arbeta med sitt interna styrsystem på ett sätt som har en positiv inverkan på medarbetarnas motivation. Föreliggande studie visar att trots hårda yttre påtryckningar strikta riktlinjer kan medarbetarna ändå känna sig motiverade genom att de får tydliga mål och budgetar att arbeta efter samt att de får klart för sig vilka arbetsuppgifter en dennes tjänst innefattar. Dock passar inte ett arbete efter budget alla medarbetare, detta beror mycket på vad den enskilde medarbetaren har för tidigare erfarenheter vilket denna studie visar. Trots att de inte får belöningar och bonusar i monetär form eller utdelningar i en icke vinstdrivande organisation, kan medarbetarna motiveras bland annat genom att de har engagerande arbetsuppgifter som är tillräckligt utmanande och givande (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; DeShields et al., 2005; Merchant & Van der Stede, 2012; Moilanen, 2012; Rothmann & Welsh, 2013; Tietjen & Myers, 1998). Handlingsstyrning och resultatstyrning kan inverka negativt på medarbetarnas motivation då de måste agera utifrån strikta förhållningssätt för att nå målen. Men om arbetsuppgifterna är utformade på ett sätt som gör medarbetarna engagerade och att de kan genomföra dessa på vilket sätt de vill så länge de håller sig inom de givna ramarna, kan de känna en viss typ av frihet i sitt arbete trots att de är hårt reglerade, vilket denna studie har visat.

Ytterligare ett sätt att motivera medarbetarna är till exempel genom budgetuppföljning där goda prestationer lyfts fram (Merchant & Van der Stede, 2012) och att en diskussion förs kring hur föregående period varit. Detta i sig kan förbättra organisationens arbete då både bra och mindre bra resultat diskuteras och förbättringsförslag läggs fram. Detta är en annan typ av belöning än en monetär och det är viktigt för arbetsgivaren att se till att alla känner sig belönade på ett likvärdigt eftersom varje individ värderar belöningen olika enligt Vrooms förväntansteori (i Isaac et al., 2001; Renko et al., 2012) och det är även viktigt att belöningen är intressant för medarbetaren, annars kanske det inte uppfattas som en belöning. Känner medarbetaren att de inte belönas lika och/eller att deras egna intressen inte uppfylls kan detta ha en negativ inverkan på motivationen, vilket påverkar både organisationen och de anställda. Föreliggande studie visar på att ett budgetarbete kan inspirera och leda till att den anställda söker efter nya möjligheter under arbetets gång vilket kan förbättra arbetet i organisationen. Genom att utbilda medarbetarna elimineras risken för personliga begränsningar och även



motivationsproblemen indirekt då en begränsning kan sänka en medarbetares motivation till att arbeta eftersom de då kan hämmas på grund av kunskapsbrist.

Svårigheten för organisationer är att få de anställda att arbeta i en önskvärd riktning eftersom individer ofta har egna intressen och mål. Hårda regleringar och strikta riktlinjer kan krocka med individernas egenintressen vilket kan leda till att någon/några av Merchant och Van der Stedes (2012) tre styrproblem kan uppstå. Det är här som organisationen måste se till vilka intressen medarbetarna har för att kunna tillgodose dessa i möjligaste mån och därefter anpassa sitt interna styrsystem efter rådande styrningsbehov. På så vis kan riskerna elimineras för att något av de tre styrproblemen uppstår.

## **6.2 Vetenskapligt bidrag**

Om en medarbetare har arbetsuppgifter som är engagerande, givande och utmanande kan de motiveras trots hårda yttre regleringar och strikta riktlinjer för vilka arbetsuppgifter som ska genomföras (Merchant & Van der Stede, 2012; Moilanen, 2012; Rothmann & Welsh, 2013), vilket denna studie påvisar. På så sätt har denna studie bidragit till en ökad förståelse för hur en organisation kan utforma sitt interna styrsystem i en riktning som gynnar både organisationen och den enskilde medarbetaren. Denna studie visar även på att det är fullt möjligt att ge en viss frihet till de anställda så länge det finns tydliga riktlinjer som de ska hålla sig inom. Merchant och Van der Stede (2012) samt Morsing och Oswald (2009) säger även att styrsystem är en komplex process som måste anpassas efter den enskilda organisationen och denna studie visar att beroende på hur en organisation utformar det så kan det trots hårda yttre påtryckningar motivera dess medarbetare.

## **6.3 Praktiska implikationer**

Denna studie visar hur en organisation kan anpassa sitt interna styrsystem efter de mål och den budget som finns samtidigt som medarbetarnas egenintressen möts på ett sätt som gör att deras motivation bibehålls. De resultat som framkommit i denna studie visar även att medarbetarna kan arbeta under en viss frihet trots att det finns hårda yttre regleringar och interna strikta riktlinjer för vad de får göra.

Resultatet visar också på att även en icke vinstdrivande organisation kan belöna sina medarbetare utan monetära ersättningar genom att till exempel lyfta fram dem vid budgetuppföljningen när bra resultat erhållits under föregående period. Studien visar även på att det är viktigt att se till varje enskild individ i organisationen eftersom det i princip alltid finns några som arbetar hårdare än andra för att bli uppmärksammade, då detta motiverar dem i deras arbete. Det är även viktigt för organisationer att se till att alla känner sig likvärdigt belönade för att inte graden av missnöje ska öka.

## **6.4 Förslag till fortsatta studier**

Undersökningen i denna studie har fokuserat på vad de anställdas uppfattning av utformningen av nischbankens interna styrsystem är och hur de motiveras. I och med att denna studie endast fokuserade på ett självstyrande delbolag i nischbankskoncernen hade det även varit intressant att se hur utformningen av det interna styrsystemet ser ut hos andra delbolag och om det skiljer sig åt mellan dessa. Det hade även varit intressant att genomföra

denna studie vid en annan stor svensk affärsbank för att se om det förekommer några likheter och/eller skillnader i deras sätt att tillämpa de tre olika styrningsperspektiven samt för att se hur medarbetarna motiveras där då även de regleras utifrån samma lagar och hur de belönas då det till exempel finns aktieägare som ställer krav på utdelningar och liknande.

## Referenser

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*, Malmö: Liber AB.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Barth, J. R., Caprio, G., Levine, R. (2013) Bank regulation and supervision in 180 countries from 1999 to 2011, *Journal of Financial Economic Policy*, Vol. 5, No. 2, pp. 111-219.
- Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005) Does Herzberg's motivation theory have staying power?, *The Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 10, pp. 924-943.
- Benston, George J. (2000) Is government regulation of banks necessary?, *Journal of Financial Services Research*, Vol. 18, No. 2,3, pp. 185-202.
- Bredmar, K. (2012) The Meaning and Development of the Concept of Management Control: An Etymological Study, *International Journal of Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 476-491.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber AB.
- Cappelletti, L. (2009) Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence from Europe, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 10, No. 4, pp. 17-27.
- Chenhall, R. H., Kallunki, J-P. & Silvola, H. (2011) Exploring the Relationships between Strategy, Innovation, and Management Control Systems: The Roles of Social Networking, Organic Innovative Culture, and Formal Controls, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 23, pp. 99-128.
- Chetkovich, C. & Frumkin, P. (2003) Balancing margin and mission: Nonprofit competition in charitable versus fee-based programs, *Administration & Society*, Vol. 35, No. 5, pp. 564-596.
- Dahmström, K. (2011) *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*, Lund: Studentlitteratur.
- Dekker, S., & Fischer, R. (2008) Cultural Differences in Academic Motivation Goals: A Meta-Analysis Across 13 Societies, *The Journal of Educational Research*, Vol. 102, No. 2, pp. 99-110.
- Denscombe, M. (2004) *Forskningens grundregler: Samhällsforskarens handbok i tio punkter*, Lund: Studentlitteratur.
- DeShields Jr, O. W., Kara, A. & Kaynak, E. (2005) Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 19, No. 2/3, pp. 128-139.
- Eller, H. (2014) Toward a Theory of Corporate Governance in Non-profit Organizations, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 20, No. 1, pp. 141-148.

Euske, K. J., Hesford, J. W. & Malina, M. A. (2011) A Social Network Analysis of the Literature on Management Control, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 23, pp. 259-283.

Finansinspektionen, (u. å.) *Förslag till nya föreskrifter och allmänna råd*, Stockholm, Hämtad 2014-04-08, tillgänglig på: <http://www.fi.se/Regler/FIs-forfattningar/Forslag-nya-FFFS/>

Fortado, B. & Fadil, P. (2012) The four faces of organizational culture, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 22, No. 7, pp. 283-298.

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. & Vargus, M. E. (2005) The Benefits of Evaluating Performance Subjectively, *Performance Improvement*, Vol. 44, No.5, pp. 26-32.

Hansen, S., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003) An Overview and Research Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 95-116.

Isaac, R. G., Zerbe, W. J. & Pitt, D. C. (2001) Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, No. 2, pp. 212-226.

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

Jonsson, A. & Foss, N. J. (2011) International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 9, pp.1079-1102.

Kern, A. (2006) Corporate governance and banks: The role of regulation in reducing the principal-agent problem, *Journal of Banking Regulation*, Vol. 7, No. 1/2, pp. 17-40.

Kimura, S. & Mourdoukoutas, P. (2000) Effective integration of management control systems for competing in global industries, *European Business Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 40-45.

Magnusson, D. (2009) The costs of implementing the anti-money laundering regulations in Sweden, *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 12, No. 2, pp. 101-112.

Marginson, D. E. W. (1999) Beyond the budgetary control system: towards a two-tiered process of management control, *Management Accounting Research*, Vol. 10, No.3, pp. 203-230.

Marginson, D. E. W. (2002) Management Control Systems and their Effects on Strategy Formation at Middle-Management Levels: Evidence from a U.K. Organization, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 11, pp. 1019-1031.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012) *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Edinburgh: Pearson Education Limited.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Milne, P. (2007) Motivation, incentives and organizational culture, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 28-38.

Moilanen, S. (2012) Learning and the loosely coupled elements of control, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, No. 2, pp. 136-159.

- Morris, M. H., Allen, J., Schindehutte, M. & Avila, R. (2006) Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, No. 4, pp. 468-493.
- Morsing, M. & Oswald, D. (2009) Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S, *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 1, pp. 83-99.
- Munir, R., Baird, K. & Perera, S. (2013) Performance measurement system change in an emerging economy bank, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 196-233.
- Nationalencyklopedin (2014) *Nischbank*, Hämtad 2014-02-04, tillgänglig på: <http://www.ne.se/login.libraryproxy.his.se/lang/nischbank>
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.
- Peljhan, D. (2007) The role of management control system in strategy implementation: The case of a Slovenian company, *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, Vol. 9, No. 3, pp. 257-280.
- Renko, M., Kroeck, K. G. & Bullough, A. (2012) Expectancy Theory and nascent entrepreneurship, *Small Business Economics*, Vol. 39, No. 3, pp. 667-684.
- Rittenberg, L. E. (2006) Internal Control: No Small Matter, *The Internal Auditor*, Vol. 63, No. 5, pp. 47-51.
- Rothmann, S. & Welsh, C. (2013) Employee engagement: The role of psychological conditions, *Management Dynamics*, Vol. 22, No. 1, pp. 14-25.
- Scott, C. (2011) Management control system support of initiatives for disruptive students, *International Journal of Educational Management*, Vol. 25, No. 33, pp. 212-222.
- Silverman, D. (2010) *Doing Qualitative Research: A practical handbook*, London: SAGE Publications Ltd.
- Svenska Bankföreningen (u.å.a) *Bankerna i Sverige*, Stockholm. Hämtad 2014-02-28, tillgänglig på: [http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE?open)
- Svenska bankföreningen (u.å.b) *Lagar och regler*, Stockholm. Hämtad: 2014-02-04, tillgänglig på: <http://www.penningtvatt.se/lagar-regler>
- Svenska Bankföreningen (2013) *Lagar*, Stockholm, Hämtad 2014-04-08, tillgänglig på: [http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/AFDBE7326A3D1CCCC1257618004AE47F](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/AFDBE7326A3D1CCCC1257618004AE47F)
- Tietjen, M. A. & Myers, R. M. (1998) Motivation and job satisfaction, *Management Decision*, Vol. 36, No. 4, pp. 226-231.
- Turner, P. K. & Krizek, R. L. (2006) A Meaning-Centered Approach to Customer Satisfaction, *Management Communication Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 115-147.
- Veliyath, R., Hermanson, H. M. & Hermanson, D. R. (1997) Organizational Control Systems: Matching Controls with Organizational Levels, *Review of Business*, Vol. 18, No. 2, pp. 20-24.

Wikland, T. (2012) *Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert*, Stockholm: FAR Akademi AB.

Yin, R. K. (2006) *Fallstudier: Design och genomförande*, Malmö: Liber AB.

Zineldin, M. (1996) Bank strategic positioning and some determinants of bank selection, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 12-22

Zineldin, M. (2005) Quality and customer relationship management (CRM) as a competitive strategy in the Swedish banking industry, *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 4, pp. 329-344.

## **Bilaga 1 - Individuella reflektioner**

### **Cathrine Bye**

Under min studietid här på Högskolan i Skövde har jag kommit i kontakt med många intressanta ämnen, vilket till en början gjorde det svårt att bestämma sig för vilka av dessa delar som skulle behandlas i denna uppsats. Vi har under denna utbildning tyvärr inte fått möjlighet att skriva någon B-uppsats, vilket jag tror hade varit en stor fördel och en bra förberedelse inför denna C-uppsats. Jag tror att en B-uppsats hade hjälpt både mig och många andra mycket framförallt till att förbereda oss för vad som komma skall i denna kurs. Bristen på tidigare uppsatsskrivande medförde att vi fick arbeta lite hårdare till en början bland annat med att komma på ett ämne att skriva om men också hur vi skulle göra för att komma in i ett bra tempo och veta hur vi skulle gå till väga. Under arbetets gång har vi fått feedback i form av vägledning, givande råd och andra kommentarer från både handledare och examinator, samt andra vi kommit i kontakt med, som har varit till stor hjälp för oss i vårt uppsatsskrivande.

Jag och min uppsatskamrat Josefine har läst redovisning som inriktning, och det är då vad vår uppsats skulle grunda sig i. Men tillsammans med vår handledare kom vi överens om att det inte var redovisning som vår uppsats skulle fokusera på, utan istället något annat som intresserade oss och som vi inte arbetat lika mycket med under studietiden, nämligen hur det interna styrsystemet kan tillämpas för att få de ansällda att arbeta på ett önskvärt sätt som i sin tur gynnar organisationen. Till en början hade vi tänkt studera det interna styrsystemet hos en annan nischbank, detta på grund av att de haft stora problem med olika bitar som bland annat innefattat brister i det interna styrsystemet. Men den första nischbanken visade sig under delinlämning ett, vid första seminarietillfället med examinatorn vara mycket svårare att studera och inte genomförbart på det sätt som vi tänkt från början så vi valde att istället studera en annan nischbank. Vi fick då rådet att tänka om, då vårt material var rent empiriskt, vilket vi i efterhand också kunde se och förstå. Det var lite jobbigt att få denna feedback då man lagt ner ungefär tre veckor på att arbeta fram materialet, men det gick bra att återställa detta då vi fick konkret feedback på vad vi behövde göra. Vid delinlämning två fick vi återigen feedback i form av bland annat teoristapling och en vagt formulerad problematisering, vilket varken jag eller Josefine förväntat oss denna gång då vi trodde att vi arbetat tillräckligt med dessa bitar. Men efter att vi läst igenom det ytterligare kunde vi även denna gång förstå det som togs upp, vi ändrade på detta och gick vidare med resterande delar av arbetet. Dessa två seminarier har enligt mig varit mycket givande då vi fått ta del av examinatorns kommentarer och saker som bör ändras, vilket varit en viktig förutsättning för att göra ett bra arbete.

Vid genomförandet av intervjuerna utgick vi ifrån en intervjumall som vi gjort innan intervjuerna. Under själva intervjun delade upp intervjufrågorna mellan oss och hjälpte varandra att utforma följdfrågor för att få så uttömmande svar som möjligt från våra respondenter. Vi såg till att transkribera det insamlade materialet så fort som möjligt efter de genomförda intervjuerna detta för att bland annat få med så detaljrik information som möjligt vid transkriberingen om till exempel miljön i rummet men också tankar som antecknats under

genomförandet intervjun. Efter första transkriberingen kom vi även på att dela upp intervjuvaren mellan oss vilket bidrog till att det gick dubbelt så snabbt att transkribera. Det har varit väldigt givande att genomföra intervjuerna, framförallt inför framtida ändamål såsom arbetsintervjuer, men även ett steg i den personliga utvecklingen att till exempel våga intervjua högre chefer, vilket var väldigt nervöst till en början då vi skulle intervjua ekonomichefen hos nischbanken. Att det var just en ekonomichef som skulle intervjuas gjorde att man blev ännu mer nervös och orolig för att man inte skulle komma på några bra följdfrågor eller att denne kanske inte skulle förstå vad vi ställer för frågor och att vi på grund av det skulle bli skärrade och tappa bort oss. Men efter att första intervjun var genomförd släppte en del av nervositeten och jag blev mindre och mindre nervös efter varje intervju. Sedan var det givande att få komma ut i arbetslivet och se hur saker och ting ser ut, känna igen det som tagits upp i teorin och koppla det till ett praktiskt exempel. Respondenterna har varit lätta att ha och göra med, de har svarat på samtliga frågor som vi har ställt till dem, de har ställt upp till allra högsta grad och det var inga svårigheter att komma i kontakt med dem.

Det har även varit givande att skriva detta arbete i form av två personer då vi kunnat diskutera, vi har bollat idéer mellan varandra och även kunnat motivera och stötta varandra när det varit tungt och arbetslusten inte alltid funnits där. Vi har dessutom arbetat med materialet tillsammans, detta för att bland annat diskutera olika dimensioner och infallsvinklar inom ämnet. Vilket har gjort att vi båda är insatta i det som skrivits och det ger en bra förutsättning för att kunna analysera och diskutera materialet på ett bättre sätt. Samarbetet mellan oss har varit bra och det har fungerat väldigt bra trots en så tajt och intensiv period tillsammans.

Metodkursen som gått parallellt med examensarbetet tycker jag har varit lite i vägen, då man haft mycket att göra med denna uppsats har det ibland dessutom varit mycket att göra i metodkursen, vilket periodvis blivit överväldigande. Vissa saker i metodkursen har dock varit givande, det har varit väldigt bra att få feedback från andra än bara handledaren och examinatorn för att få en annan synvinkel, i form av bland annat opponering från seminarieledaren men även ifrån andra kurskamrater vilket varit en bra vägledning och avstämning hur det går i skrivandet under arbetets gång. Det har även varit ett bra förberedande moment inför opponering och redovisning inför framläggningen av detta arbete.

Det har varit en krävande och svår period men även mycket givande då det krävts väldigt mycket självdisciplin och självständigt arbete. Samtidigt som det har varit jobbigt har det ändå varit ett roligt arbete där jag lärt mig mycket om mig själv, bland annat vad gäller ansvarstagande, men också hur det är att arbeta i ett team i form av mig och Josefine. Men det har också varit bland det svåraste och jobbigaste jag genomgått, då man ständigt har mycket saker som ska göras krävs det bra planering för att inte stressa för mycket utan veta att man kommer att hinna med allt trots att det tar mycket tid att skriva en uppsats, det gäller att planera.



## Josefine Lindblom

Under studierna här vid Högskolan i Skövde har många intressanta områden inom ekonomi kommit mig till känna. Ett stort intresse kring löpande bokföring har väckts och detta är något som jag skulle kunna tänka mig att arbeta med. Men detta var inte något som jag ville göra en uppsats på. Därför valdes ett annat intressant område, enligt mig själv, och därmed blev det ett arbete om hur en organisation kan tillämpa sitt interna styrsystem för att få sina medarbetare att agera på ett önskvärt sätt. Intresset för den interna styrningen växte fram då vi kollade på de brister en annan nischbank har haft under senare delen av 2000-talet. Bristerna berodde mycket på bristande styrning, vilket vi har sett när vi studerat styrsystemet allmänt samt beteendestyrningen. Även under skrivandet av denna uppsats har intressen väckts för vad jag kan tänka mig att arbeta med. Tidigare har jag inte kunnat se mig själv som chef men efter att ha pratat med de två kontorscheferna vid nischbanken som vi fick intervjua har jag insett att det skulle vara roligt, givande och utvecklande att få ett sådant ansvar. Jag är en sådan person som vill ändra på saker som skulle kunna underlätta vardagen och jag tycker om att uppmuntra andra personer runt omkring mig, dock är jag inte så bra på det i dagsläget. Därför skulle jag se det som en personlig utmaning att vara chef och därmed utvecklas ytterligare som person.

Till en början var vi väldigt osäkra på vad vi ville studera, vi hade bara en teori att utgå ifrån. Därför tog vi kontakt med en revisor och diskuterade med denne de olika idéer vi hade och därmed kom vi in på hur organisationer faktiskt styrs inifrån och ut. Efter en handledning med vår handledare kom vi in på just intern styrning i en nischbank, mycket på grund av de brister som uppmärksammats av Finansinspektionen som jag nämnde i stycket ovan. Detta arbete började väldigt skakigt som sagt, då jag och min uppsatskamrat Cathrine till en början var inne på att studera om det förelåg ett principal-agentförhållande i en organisation. Efter examensarbetets första delinlämning fick vi börja om från början då inledningskapitlet i princip enbart innehöll empiriskt material vilket vi insåg efter examinatorns feedback. Därför började vi om från början och arbetade hårt för att hinna få ihop en fungerande inledning innehållandes endast teoretiskt material samt ett grundligt metod- och teorikapitel för att vi skulle kunna få feedback från examinatorn att arbeta efter. Under seminariet för delinlämning två fick vi inte riktigt den typ av feedback som vi hade förväntat oss och efter detta bytte vi från principal-agentteorin till de andra teorierna, vilka var bättre lämpade för denna studie. All den feedback som vi fått från båda delinlämningarna har gjort att jag som person har börjat tänka på ett annorlunda sätt samt att jag nu vet att inget är omöjligt. Att göra om ett arbete som tagit ungefär tre veckor på ungefär två veckor och samtidigt producera ytterligare material till två andra kapitel, trodde jag inte var möjligt innan vi faktiskt fick ihop allt inför den andra delinlämningen. Efter detta har jag insett att om man har rätt inställning till en viss sak så kan man göra det.

Innan intervjuerna med respondenterna ägde rum var jag oerhört nervös för att göra bort mig, till exempel genom att ställa ”fel” eller ”dumma” frågor samt att jag inte skulle uppfatta allt det som respondenten sade under intervjun, det vill säga att jag inte skulle lyssna tillräckligt bra. Första intervjun vi hade var med ekonomichefen vid nischbanken som även sitter med i företagsledningen, det vill säga en av de högsta cheferna som sitter precis under företagets

VD hierarkiskt sett. Detta gjorde mig nervös inför intervjun men efter intervjun med ekonomichefen släppte all nervositet inför kommande intervjuer och därför blev dessa mer avslappnade och liknade mer en diskussion snarare än en intervju där vi frågade ut en person. Därför tror jag att de senare intervjuerna blev längre än den första då vi lyssnade bättre eftersom det inte fanns någon nervositet som påverkade. Denna erfarenhet tror jag kommer hjälpa mig i mitt framtida arbetsliv när jag ska gå på anställningsintervjuer. Hittills har jag endast varit på en anställningsintervju (jag åkte in på ett bananskal till det jobb jag har nu) och inför den var jag oerhört nervös och detta släppte framåt slutet. Personligen känner jag att detta är en oerhört bra erfarenhet inför framtida anställningsintervjuer jag ska gå på men även om jag själv får rollen att arbeta som chef. Då har jag provat på att fråga ut en annan person och jag har lärt mig hur jag ska lyssna samt vad jag kan ställa frågor på. Under intervjuerna turades vi om att vara den som ställde "huvudfrågorna" och vi lät varandra ställa följdfrågor fritt eftersom vi högst troligen uppfattade respondenternas svar lite olika. På så sätt fick vi ut så mycket som möjligt av alla intervjuer och vi såg till att stötta varandra när vi försökte formulera en viss typ av följdfråga. Trots de utförliga svar vi fick har vi fått läsa mellan raderna under tiden vi analyserade allt material och alla likheter och skillnader har diskuterats oss emellan.

Under hela arbetets gång har vi suttit tillsammans och diskuterat allt som rörde detta arbete, allt från informationshämtning och analyser till planering av tid. Efter första transkriberingen kom vi på att vi kunde dela upp inspelningen så vi tog hälften var för att vara mer effektiva. Allt material som finns i denna uppsats har vi diskuterat fram och tillbaka innan vi skrev ned allt. Detta för att bådas tankar och idéer skulle komma med, för att komma fram till hur vi skulle skriva samt för att få in olika perspektiv. Genom att diskutera uppsatsens olika delar har vi kunnat tänka ett eller flera steg längre i framför allt analysen och slutsatsen.

Metodkursen som har gått parallellt har jag känt mest som ett hinder men det har även varit ett stöd under denna process. Att den har känts som ett hinder är på grund av de inlämningsuppgifter där seminarieledaren har haft andra åsikter än vår handledare och examinator. Därför har det känts som om att vi fick anpassa våra inlämningar efter seminarieledarens åsikter trots att de sade att "gör ändringar som är i linje med ert faktiska arbete". Däremot har metodkursen varit ett bra stöd vad gäller bland annat hur man ska skriva referenser, vad som är bra att tänka på under skrivandet och att man fick feedback från annat håll än enbart handledaren och examinatorn.

Överlag har detta varit en oerhört jobbig process med många utmaningar men under resans gång har jag lärt mig oerhört mycket vad gäller bland annat planering, hur man ska tänka och att se på ett visst problem ur olika perspektiv. Som person anser jag att jag utvecklats mycket under detta halvår som vi arbetade med examensarbetet.

## **Bilaga 2 - Intervjuguide**

### **Cheferna**

#### **Bakgrund**

- Kan du berätta lite om dig själv och hur länge har du arbetat inom banksektorn? *Yrkesmässig erfarenhet, vad har du gjort för att hamna inom banksektorn, vad har du för utbildning?*
- Vad har du för titel och vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

#### **Styrsystem**

- Hur gör ni för att alla ska arbeta i en önskvärd riktning så att till exempel företagets mål uppnås? *Kan du ge ett exempel på detta?*
- Hur ser ert styrsystem ut och hur tillämpas det? *Vad har ni för rutiner för att upptäcka olika problem inom företaget? Hur agerar ni vid till exempel lagändringar?*
- Vad är din uppfattning av styrsystemet? *Det vill säga vad tycker du om befintliga regler och rutiner?*
- Vilka är de vanligaste problemen som kan uppstå i verksamheten och vad har dessa för betydelse?
- Hur agerar ni när felaktigheter uppstår i företaget? *Till exempel felaktiga beslut.*
- Hur arbetar ni för att åtgärda fel och förhindra felaktigheter?
- Vem/vilka har det huvudsakliga ansvaret för att åtgärda/förhindra felaktigheter?
- Hur går beslutsfattandet till? *Måste allt godkännas ovanifrån eller vilka beslut får du fatta?*
- Hur arbetar ni i företaget för att alla medarbetare ska veta vad som ska göras och hur det ska genomföras? *Anser du att det är det rätt man på rätt plats? Hur gör ni när ni anställer ny personal? Hur gick det till när du anställdes?*
- Har alla tillgång till alla utrymmen på företaget? *Eller finns det en del utrymmen som bara en viss del av personalstyrkan har tillgång till och i så fall varför?*

#### **Styrningsproblemen**

- Vad är din uppfattning av arbetsmiljön i företaget? *Är den uppmuntrande, motiverande eller liknande? Har ni några kläd- eller uppförandekoder?*
- Hur ser du på dina förutsättningar att utföra dina arbetsuppgifter? *Det vill säga, känner du några begränsningar, har du rätt erfarenheter och kunskaper? Hur bestäms dina arbetsuppgifter?*
- Hur ser du på dina utvecklingsmöjligheter i företaget och ser du detta som motiverande? *Är du nöjd med din lön? Varför/varför inte?*

- Hur är ditt förhållande till övriga medarbetare och vad betyder denna relation för dig?  
*Vad förväntar du dig av dina medarbetare och vad tror du att dina medarbetare förväntar sig av dig?*
- Vad motiverar dig i ditt dagliga arbete?
- Hur tror du dina medarbetare motiveras i sitt dagliga arbete?
- Anser du att du arbetar på ett sätt som motiverar dina medarbetare och i så fall hur?  
*Om inte, varför inte det?*
- Hur skulle din arbetsmotivation påverkas om du skulle få mer ansvar eller om du skulle bli fråntagen visst ansvar?

## Medarbetarna

### **Bakgrund**

- Kan du berätta lite om dig själv och hur länge har du arbetat inom banksektorn? *Yrkesmässig erfarenhet, vad har du gjort för att hamna inom banksektorn, vad har du för utbildning?*
- Vad har du för titel och vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur gick din anställningsprocess till? *Hur gick du till väga för att söka det här jobbet?*

### **Styrsystemet**

- Hur går beslutsfattandet till? *Måste allt godkännas ovanifrån eller vilka beslut får du fatta?*
- Hur agerar du och vart vänder du dig om det uppstår felaktigheter?
- Hur arbetar du för att undvika felaktigheter?
- Vem/vilka har det huvudsakliga ansvaret för att åtgärda/förhindra felaktigheter?
- Har du tillgång till alla utrymmen på företaget eller finns det något utrymme som du inte kommer in i och i så fall varför?

### **Brist på vägledning**

- Hur bestäms dina arbetsuppgifter? *Vet du direkt vad du ska göra när du kommer till jobbet?*
- Hur ser du på befintliga regler och rutiner? *Är dessa tillräckligt tydliga för att du ska kunna utföra dina arbetsuppgifter? Varför/varför inte?*
- Vad tror du förväntas av dig och vad förväntar du dig av dina medarbetare och din närmaste chef?
- Vad är din uppfattning av din närmaste chef? *Är denne tillräckligt vägledande och uppmuntrande i ditt dagliga arbete? Vad kan göras bättre?*

### **Motivationsproblem**

- Vad är din uppfattning av arbetsmiljön i företaget? *Är det uppmuntrande, motiverande eller liknande?*
- Vad motiverar dig i ditt dagliga arbete? *Hur agerar du när du har en riktigt bra/dålig dag?*
- Hur tror du dina medarbetare motiveras i sitt dagliga arbete? *Både chefer och övriga medarbetare.*
- Anser du att din chef motiverar dig i ditt arbete? *Hur, eller varför inte?*
- Anser du att du arbetar på ett sätt som motiverar dina medarbetare och i så fall hur? *Om inte varför inte?*

- Hur skulle din arbetsmotivation påverkas om du skulle få mer ansvar eller om du skulle bli fräntagen visst ansvar?
- Finns det någon form av belöningar, individ och/eller som grupp?

### **Personliga begränsningar**

- Hur ser du på dina förutsättningar att utföra dina arbetsuppgifter? *Det vill säga, känner du några begränsningar, har du rätt kunskaper och erfarenheter? Hur bestäms dina arbetsuppgifter?*
- Hur ser du på dina utvecklingsmöjligheter i företaget och ser du detta som motiverande? *Är du nöjd med din lön? Varför/varför inte?*

### **Bilaga 3 - Presentation av respondenterna**

*Ekonomichefen* är ekonomi- och fastighetschef vid den aktuella nischbanken. Denne har varit anställd vid företaget i 13 år och har suttit på rollen som ekonomichef i ungefär fyra år. Ekonomichefen sitter även med i bolagets företagsledning och där är denne inne på sitt tredje år. Till en början hade ekonomichefen titeln ekonomiassistent, därefter redovisningschef och efter det blev denne ekonomichef. Innan denne började arbeta för den aktuella nischbanken var denne verksam inom hotellbranschen och även där hade denne en roll som ekonomichef. Dennes huvudsakliga arbetsuppgifter är att dels förvalta bolagets fastigheter med hjälp av fastighetsskötare, ansvara för ekonomiavdelningen och diverse arbetsuppgifter som ingår i företagsledningen. Utbildningsmässigt har denne studerat ekonomi dels vid högskolan i Örebro och vid Högskolan i Skövde.

*Kontorschef 1* (Kontor A) har varit anställd i bolaget sedan 28 år och har varit kontorschef de senaste åtta åren. Kontorschef 1 började med att sälja försäkringar i bolaget och senare gick denne över till banksidan, där denne arbetade som privatrådgivare, när de fick sin bankkott under 1990-talet. Kontorschef 1:s huvudsakliga arbetsuppgifter är att fördela bolagets budget på de olika rådgivarna vid de kontor som denne ansvarar för samt försäljningsuppföljning i banken. Chefsuppgifterna ligger på 50 procent och innefattar bland annat coachning, samtal och personalfrågor. Kontorschef 1 har ansvar för ett kontor och det är bolagets huvudkontor, men ansvarsområdet sträcker sig till totalt tre orter. Utbildningsmässigt har denne tre år ekonomi på gymnasial nivå samt har denne studerat tre år på universitet i USA men tog ingen examen där. Väldigt många utbildningar i bland annat bank och kredit har Kontorschef 1 fått under sin anställning i företaget och dessa motsvarar på ett ungefär högskoleutbildningar.

*Kontorschef 2* (Kontor B) har varit anställd i bolaget sedan 12 år tillbaka och är inne på sitt femte år som kontorschef. Denne började som privatrådgivare på försäkringssidan och efter det var denne säljledare i tre år. Tidigare arbetade Kontorschef 2 inom data där de sålde olika lösningar till företag i olika storlekar. Kontorschef 2 har som huvudsakliga arbetsuppgifter att ansvara för de kontor denne är chef över samt ansvarig för den personal som tillhör privatmarknad och som arbetar under denne. Denne har ansvar för totalt tre kontor och fyra orter. Chefsuppgifterna har kontorschef 2 på 50 procent, resterande tid läggs på de andra arbetsuppgifterna som denne har. Utbildningsmässigt har Kontorschef 2 tre års gymnasial ekonomisk utbildning samt påbörjade denne en högskoleutbildning men avbröt studierna när denne fick anställning vid den aktuella nischbanken.

*Privatrådgivare 1* (Kontor A) började arbeta för den aktuella nischbanken för ungefär 1,5 år sedan. Innan dess arbetade denne för en svensk storbank och vid nischbanken har denne under sin tid varit privatrådgivare för privata bankkunder. Innan Privatrådgivare 1 började arbeta inom bank så arbetade denne med projekt och prototyputveckling vid ett tillverkande företag i 13 år och där fick Privatrådgivare 1 gå många ledarutbildningar. De huvudsakliga arbetsuppgifterna som Privatrådgivare 1 har är att ta hand om privatkunder som kommer in och har frågor kring sin ekonomi, allt inom privatekonomi och lite till. Privatrådgivare 1 har en ekonomisk gymnasial grund och på högskolan har denne läst en fristående kurs i

organisation och ledarskap. Utöver detta har Privatrådgivare 1 fått olika utbildningar av sina respektive arbetsgivare.

*Privatrådgivare 2* (Kontor A) började arbeta i nischbanken för ungefär tio år sedan. Innan dess arbetade denne inom psykiatrin. Till en början arbetade Privatrådgivare 2 några kvällar i veckan som ombud där denne åkte runt och bokade besök samt sålde försäkringar. Sedan hoppade denne in och hjälpte till vid kontoret och har sedan dess arbetat inom bolaget. Som privatrådgivare har denne arbetat i knappt 2,5 år och har som huvudsakliga arbetsuppgifter att ge pensionsrådgivning till privatkunder samt är placeringsrådgivare. På gymnasiet läste denne till fritidsledare genom barn- och fritidsprogrammet. Privatrådgivare 2 har fått de flesta utbildningar genom sina respektive arbetsgivare, bland annat beteendevetenskap samt olika internutbildningar inom nischbanken.

*Privatrådgivare 3* (Kontor B) har varit anställd vid det aktuella bolaget i sex år. Innan dess arbetade denne i resebranschen i 17 år och under sin tid i nischbanken har denne kundservice och försäkringar. De huvudsakliga arbetsuppgifterna som denne har är att teckna försäkringar åt kunder, hjälpa till att föra skadeärenden vidare till en skadereglerare, ta emot kunder i kundservice och hjälpa dem med deras ärenden samt att sälja de produkter som nischbanken säljer, såsom brandfiltar och brandsläckare. Privatrådgivare 3 har tre års gymnasial utbildning i ekonomi och därutöver har denne genomgått utbildningar genom arbetet.

*Privatrådgivare 4* (Kontor B) har varit anställd som vikarie vid nischbanken sedan sex månader tillbaka. Vikariatet varar under ungefär ett år. Tidigare arbetade denne som säljare i åtta år varav sex år inom hemelektronikbranschen tills dess att företag gick i konkurs. Som huvudsakliga arbetsuppgifter har Privatrådgivare 4 att hjälpa privatkunder med frågor kring sin försäkring och sina fakturor. Denne säljer även försäkringar på allt från bilar till sjuk- och olycksfallsförsäkringar. På gymnasiet gick Privatrådgivare 4 en samhällsvetenskaplig linje med inriktning kultur. En hel del intern- och säljutbildningar har denne fått genom sina anställningar under dessa år.