Högskolan i Halmstad
Sektionen för Ekonomi och Teknik
Affärssystemprogrammet

Prestationsmätning och motivation

- Ur företagsledningens och den operativa personalens perspektiv

Kandidatuppsats i företagsekonomi, 61-90 hp.
Slutseminariedatum: 2011-05-30

Författare:
Hampus Petersson, 871102
Jonas Setterberg, 870313

Handledare: Titti Eliasson
Examinator: Anders Billström

Förord

Vi skulle vilja tacka alla som har stöttat och gjort det möjligt att fullborda vår undersökning. Vi vill framförallt tacka våra intervjuobjekt för att vi hade möjligheten att genomföra de intervjuer som vi gjort. Vi vill även tacka Titti Eliasson som varit vår handledare under uppsatsprocessen och som hjälpt oss när vi stött på problem. Slutligen vill vi även rikta vår tacksamhet till de opponenter som hjälpt oss med feedback på vår undersökning under hela uppsatsprocessen.

Det har varit en mycket lärorik process och vi hoppas att du som läsare tycker vår uppsats är fängslande och givande.

Halmstad
Maj 2011

Hampus Petersson

Jonas Setterberg

Sammanfattning
Det finns mycket skrivet kring prestationsmätning, men det finns inte mycket skrivet kring prestationsmätning och personalens motivation att prestera enligt målen i prestationsmätsystemet. Därför har vi valt att genomföra en undersökning som bygger på problemformuleringen; hur *kan företagsledningen använda prestationsmätning för att motivera den operativa personalen att prestera enligt företagets uppsatta mål i tjänste- och tillverkande företag?* Prestationsmätning är viktigt för att företagsledningen ska kunna styra personalens prestationer enligt företagets strategier och uppnå företagets mål. Prestationsmätsystemen bör därför vara starkt kopplade till företagets strategier och måtten i mätsystemet ska bidra till att den operativa personalen förstår vilka prestationer som krävs av dem för att företaget ska uppnå sina mål. Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som får den operativa personalen motiverad att prestera enligt de mål som finns i företagets prestationsmätsystem. Vi vill även undersöka hur företagsledningen i nuläget arbetar med att motivera den operativa personalen att prestera enligt företagets mål. Utifrån syftet med uppsatsen har vi valt att genomföra en kvalitativ studie där vi först samlat ihop teori och sedan genomfört intervjuer. Vi har intervjuat personer i ledande befattning samt personer ur den operativa personalen för att skapa oss en uppfattning om hur prestationsmätning används i verksamheter och hur den upplevs av den operativa personalen. Det insamlade empiriska materialet har vi analyserat och jämfört med befintlig teori i ämnet. Därefter har vi kommit fram till egna slutsatser kring hur företagsledningen kan använda prestationsmätning för att motivera den operativa personalen till att prestera enligt företagets mål. Slutsatsen av undersökningen är att prestationsmätsystem bör ha en tydlig koppling till företagets strategi och innehålla mått som är relevanta för de prestationer företagsledningen förväntar sig av den operativa personalen. Personalen bör vara involverad vid utformningen av strategier, eftersom de besitter värdefull kunskap kring den operativa verksamheten. Företagsledningen bör genom prestationsmätsystemet sprida en förståelse kring hur personalens prestationer bidrar till företagets måluppfyllelse. Personalen har olika behov som bör vara uppfyllda om de ska vara motiverade att prestera på arbetsplatsen och behoven bygger på trivsel, trygghet, delaktighet och belöning.

Nyckelord: Verksamhetsstyrning, prestationsmätsystem, motivation

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 1
1.1 Problembakgrund 1
1.2 Problemdiskussion 2
1.3 Problemställning 3
1.4 Syfte 3
2 TEORETISK REFERENSRAM 4
2.1 Verksamhetsstyrning 4
2.1.1 Strategi 5
2.1.2 Mål 6
2.1.3 Management Control System 6
2.2 Prestationsmätning och prestationsmätsystem 7
2.2.1 Mätsystemets beståndsdelar 8
2.2.2 Uppföljning och utvärdering av prestationer 9
2.3 Motivation 10
2.3.1 Förväntningsteori 10
2.3.2 Behovsteori 11
2.3.3 Belöningar och sanktioner 12
2.4 Teoretisk sammanfattning 13
3 METOD 15
3.1 Forskningsansats 15
3.2 Litteratursökning 15
3.3 Operationalisering 16
3.4 Urval 16
3.5 Datainsamling 16
3.6 Analysmetod 18
3.7 Giltighet och tillförlitlighet 18
3.7.1 Intern giltighet 18
3.7.2 Extern giltighet 18
3.7.3 Tillförlitlighet 18
3.8 Kritisk granskning 19
4 EMPIRI 20
4.1 Affärschef på bank 20
4.1.1 Verksamhetsstyrning 20
4.1.2 Prestationsmätning 20
4.1.3 Motivation 21
4.2 Operativ bankpersonal 22
4.2.1 Verksamhetsstyrning 22
4.2.2 Prestationsmätning 23
4.2.3 Motivation 24
4.3 Produktionsadministrativ chef på ett tillverkande företag 25
4.3.1 Verksamhetsstyrning 25
4.3.2 Prestationsmätning 25
4.3.3 Motivation 26
4.4 Operativ personal på ett tillverkande företag 27
4.4.1 Verksamhetsstyrning 27

4.4.2 Prestationsmätning 28
4.4.3 Motivation 28

5 ANALYS **30**
5.1 Verksamhetsstyrning **30**
5.1.1 Strategi 31
5.2 Prestationsmätning **32**
5.2.1 Uppföljning och utvärdering av prestationer 35
5.3 Motivation **37**
5.3.1 Förväntningsteori 37
5.3.2 Behovsteori 38
5.3.3 Belöning och sanktioner 40

6 SLUTSATS **42**

REFERENSLISTA **45**

BILAGOR
Bilaga 1 - Introduktionsbrev inför intervju
Bilaga 2 - Intervjuguide företagsledning
Bilaga 3 - Intervjuguide operativ personal

FIGURFÖRTECKNING
Figur 2.1 Prestationspyramid (Stum, 2001). Egen översättning. 12
Figur 2.2 Teoretiska faktorer , egen modell 14
Figur 4.1 Empiriska faktorer , egen modell 29
Figur 6.1 Egen modell över faktorer som kan bidra till att motivera personalen att prestera 44

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel är syftet att ge läsaren en bakgrund och intresse för det problemområde vi undersöker. Utifrån problembakgrunden har vi utformat en problemformulering och till sist presenterar vi syftet med uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

Huvudsyftet med en vinstdrivande verksamhet är att maximera avkastningen till företagets ägare (Merchant & Van der Stede 2007). Det är ägarna tillsammans med företagets styrelse som bestämmer syftet och målen med företagets verksamhet (Collin, 2007). Syftet med ett företag kan beskrivas genom att formulera en vision som ska beskriva företagets position i framtiden (Grant, 2008).

Enligt Collin (2007) är det företagsledningen som är ansvarig för att införa och infria ägarnas vilja med verksamheten. Genom strategier baserade på företagets vision sprider företagsledningen ägarnas vilja ut i verksamheten (ibid). Att formulera strategier går ut på att först klargöra ägarnas mål med verksamheten och sedan formulera strategier för att uppnå dessa mål (Anthony & Govindarajan, 2007). Strategier är viktiga och långsiktiga planer som fastställer den riktning som företagets ledning vill att verksamheten ska följa (ibid). Verksamhetsstyrning består av att organisera resurser och styra prestationer med syfte att uppnå verksamhetens övergripande mål (Merchant & Van der Stede, 2007). Det är viktigt att företagsledningen influerar personalen och beskriver verksamhetens syfte för att försäkra sig om att de agerar enligt företagets vilja (ibid).

Enligt Anthony & Govindarajan (2007) bygger företagets strategier på de mål som företagsledningen har med verksamheten. Målen är det övergripande syftet som företagsledningen har med företaget inom en bestämd tidsram, i en verksamhet förkommer det även personliga mål. Merchant och Van der Stede (2007) menar att även fast de anställda är medvetna om vad de förväntas prestera, väljer vissa individer att inte prestera efter vad organisationen önskar av dem. Detta menar Merchant och Van der Stede (2007) beror på motivationsproblem hos personalen och är vanligt förkommande då individens och verksamhetens mål inte överensstämmer.

Enligt Anthony och Govindarajan (2007) kan företagets strategier spridas ut i organisationen genom olika typer av styrinstrument som exempelvis budget och prestationsmätsystem. Bourne och Pavlov (2011) menar att ett prestationsmätsystem integrerar och förser företagsledningen med relevant information vid beslut kring att styra prestationer i verksamheten. Ett prestationsmätsystem kommunicerar ett företagets strategiska mål och prestationsmål till alla nivåer i företaget (Gregory, Neely & Platts, 1995). Målen bör vara specifikt utformande till varje nivå i företaget och vara relaterade till företagets övergripande strategi (ibid).

1.2 Problemdiskussion

Beaudan (2001) menar att det är svårt för företagsledningen att kommunicera ut strategin i verksamheten. En viktig del i kommunikationen är att klargöra för medarbetarna på vilket sätt strategin kan stärka företaget (Beaudan, 2001). För att kunna klargöra strategin måste företagsledningen förbereda sig på medarbetarnas reaktioner och inställning till den valda strategin (ibid). Anser medarbetarna att den valda strategin inte är relevant för verksamheten kommer de inte heller vilja arbeta efter den, vilket kan medföra att införandet av strategin misslyckas (ibid). Den svåraste uppgiften för ledningen att engagera medarbetarna. Svårigheten med att engagera medarbetarna består i att det kräver personliga konversationer med samtliga medarbetare i organisationen, vilket är väldigt tidskrävande (Beaudan, 2001). Vidare menar författarna att det är först när medarbetarna känner ett behov av att strategin måste införas i verksamheten som de engagerar sig i strategiarbetet (Beaudan, 2001).

Ett sätt att sprida strategin i företaget är enligt Duff (2010) att införa ett system för att mäta prestationer. Det finns en utmaning i att införa ett prestationsmätsystem (Duff, 2010). Utmaningen ligger i att företagsledningen bör kunna specificera de olika prestationsmåtten och förklara varför just de måtten är relevanta för verksamheten (ibid). Om företagsledningen misslyckas med att specificera och förklara måtten kan det skapa konflikter hos personalen, då de kan anse att måtten som används är irrelevanta för verksamheten (ibid). Bourne, Kennerley, Franco-Santos (2005) och Duff (2010) menar att det är viktigt att definiera måtten så att de är relevanta för verksamheten och dess strategier. Bourne et al (2005) beskriver vidare att prestationsmätsystemet bör innehålla olika dimensioner och vara strukturerat så det går att förstå dimensionernas samverkan samt kopplingen mot företagets strategi. De dimensioner Bourne et al (2005) syftar på är dimensioner som belyser både den interna och externa omgivningen samt finansiella- och icke-finansiella mått. Det är även viktigt att det finns en balans mellan dessa olika dimensioner i ett välutformat prestationsmätsystem (ibid).

Duff (2010) menar att om de anställda ska förstå fördelarna med prestationsmätning, måste de veta hur deras prestationer bidrar till företagets framgång. Företagsledningen bör skapa en miljö som präglas av delaktighet och samarbete (Duff, 2010). Om fokus övervägande är på kortsiktiga finansiella mål istället för mer långsiktiga värdeskapande mål som exempelvis innovation, kultur och kompetens, kan personalen känna sig obekväm och överstyrd (ibid).

Ett prestationsmätsystem är ett verktyg som förbättrar sannolikheten att organisationen inför sin strategi på ett framgångsrikt sätt (Anthony & Govindarajan, 2007). Strategin definierar faktorer för företagets framgång; om dessa faktorer mäts och belönas blir personalen motiverade att uppnå dem (ibid). Motivation är det som gör att prestationsgraden är olika hos individer även fast individerna har samma arbetsuppgifter, samma lön och samma kompetens (Kaufman & Kaufman, 2005).

Tidigare forskning kring prestationer och prestationsmätsystem behandlar mestadels utformningen av prestationsmätsystemet och anpassningen av mätsystemet till företagets strategier. Vi vill med denna uppsats undersöka om det finns ytterligare faktorer som kan inverka på att personalen blir motiverad att prestera enligt de mål som företagsledningen tillämpar genom det valda prestationsmätsystemet.

1.3 Problemställning

Hur kan företagsledningen använda prestationsmätning för att motivera den operativa personalen att prestera enligt företagets uppsatta mål i tjänste- och tillverkande företag?

1.4 Syfte

Vi vill med denna uppsats undersöka vad som får den operativa personalen motiverad att prestera enligt de mål som finns i företagets prestationsmätsystem. Vi vill även undersöka hur företagsledningen i nuläget arbetar med att motivera den operativa personalen att prestera enligt företagets mål. Ett annat syfte med uppsatsen är att studera problemområdet på företag inom två olika branscher, tjänste- och tillverkande företag. Den befintliga teorin kring prestationsmätning beskriver hur prestationsmätsystemets utformning och strategikoppling kan bidra till personalen presterar enligt företagets uppsatta mål i det valda prestationsmätsystemet. Vi vill undersöka om det finns ytterligare bakomliggande faktorer som får den operativa personalen motiverad att prestera enligt företagets uppsatta mål i prestationsmätsystemet.

2 TEORETISK REFERENSRAM

I den teoretiska referensramen går vi igenom översiktlig teori kring verksamhetsstyrning för att beskriva styrningens funktioner i verksamheter. Vidare går vi igenom teori kring prestationsmätning, vilket är ett styrinstrument som företagsledningen kan använda i syfte att styra och kontrollera personalens prestationer. Slutligen går vi igenom teori kring motivation och belöningar, som har nära koppling till syftet med prestationsmätning.

2.1 Verksamhetsstyrning

Collin (2007) menar att styrning av verksamheter består av ett samspel mellan en principal och en agent. Principalen i detta fall är företagets ägare och styrelse, agenten består av företagsledningen med den verkställande direktören som högst ansvarig. Det är principalen som är den stora aktören vid styrning av ett företag då det är den som anger förutsättningarna och syftet med företagets verksamhet (Collin, 2007).

Merchant och Van der Stede (2007) beskriver att begreppet bolagsstyrning innebär ett flertal mekanismer och processer som ska försäkra att verksamheten är inriktad och styrs för att skapa värde åt bolagets ägare. Bolagsstyrningen ska samtidigt styra bolaget på ett sätt som uppfyller åtaganden gentemot övriga intressenter till företaget, som exempelvis de anställda, leverantörer och samhället i stort (ibid).

Collin (2007) menar att agenten är ansvarig för införandet och infriandet av principalens vilja i företaget. Principalen anger de strukturer och processer som styr och kontrollerar att agenten uppfyller principalens vilja med verksamheten. Agenten, i sin tur, tillfredsställer principalens vilja genom prestationerna i organisationen (ibid). Bolagsstyrning är inriktad på att kontrollera beteendet hos företagsledningen och därigenom kontrolleras även beteendet hos övriga anställda i organisationen (Merchant & Van der Stede, 2007). Collin (2007) nämner att principalens styrning inte endast består av att kontrollera agenten, styrningen består också av att informera agenten om principalens karaktär och de målsättningar som principalen har med verksamheten (ibid).

Verksamhetsstyrning är en kritisk funktion i företag (Merchant & Van der Stede, 2007). Merchant och Van der Stede (2007) menar att misstag i verksamhetsstyrningen kan leda till stora finansiella förluster, försämrat rykte och ibland kan det även leda till att företaget fallerar. Det finns ett flertal definitioner av verksamhetsstyrning (Merchant & Van der Stede, 2007). Det gemensamma i de olika definitionerna är att de relaterar till processen med att organisera resurser och styra prestationer i syfte att uppnå företagets övergripande mål (ibid).

Verksamhetsstyrningen innehåller enligt Anthony och Govindarajan (2007) ett flertal aktiviteter, vilka är:

- *Planera* vad organisationen ska göra.
- *Koordinera* aktiviteter mellan olika delar av organisationen.
- *Kommunicera* ut information i verksamheten.
- *Utvärdera* information.
- *Besluta* om vilka, om några, åtgärder bör göras.
- *Influera* personer att ändra sitt beteende.

Anthony och Govindarajan (2007) beskriver vidare att verksamhetsstyrning nödvändigtvis inte kräver att alla åtgärder är kopplade till förutbestämda planer som exempelvis en budget. Dessa planer är nämligen grundade på förhållanden som fanns vid tidpunkten då de

formulerades. Om förhållandena har förändrats vid tidpunkten för införandet av planen, så är dessa planer inte längre lämpliga. Verksamhetsstyrning grundar sig på förväntningar kring framtida förhållanden för att försäkra sig om att verksamhetens mål ska uppnås (ibid).

2.1.1 Strategi

Anthony och Govindarajan (2007) menar att den generella förklaringen av begreppet strategi är att den ska beskriva den allmänna riktningen som en organisation planerar att sträva mot för att uppnå sina mål. Varje välordnad organisation har en eller flera strategier, även fast de inte alltid uttalas. Ett företag utvecklar sina strategier genom att matcha sina kärnkompetenser med de möjligheter som finns inom branschen (ibid). Strategi handlar inte om att ha bättre processer än sina konkurrenter utan att processerna är unika (Grant, 2008). Därför menar Grant (2008) att kärnan i strategi är att göra strategiska val som särskiljer den egna verksamheten mot konkurrenternas verksamheter. Dessa skillnader kan exempelvis vara skillnader i arbetssättet som verksamheten tillämpar. De strategiska valen kan enligt Grant (2008) baseras på två grundläggande frågor:

- På vilken marknad ska företaget konkurrera?
- Hur ska företaget konkurrera på marknaden?

Porter (1996) menar att strategier är viktiga för verksamheter då företag bör vara flexibla och agera snabbt på förändringar i företagens konkurrenssituation och förändringar på företagets marknad. Strategier är även viktiga för företag då de kan ta tillvara på nya möjligheter som exempelvis nya tekniska innovationer (Anthony & Govindarajan, 2007). Merchant och Van der Stede (2007) beskriver att strategier framkommer genom en rad interaktioner mellan företagsledningen, de anställda och företagets omgivning. Strategier kan framkomma genom spontana beslut eller från egna undersökningar utformade för att lära sig vilka aktiviteter som bidrar till den största framgången för företaget (ibid). Det fullständiga ansvaret för att utforma strategier bör aldrig tilldelas en specifik person eller avdelning i företaget (Anthony & Govindarajan, 2007).

Strategin kan kommuniceras ut i verksamheten på ett flertal olika sätt (Grant, 2008). Den kan kommuniceras genom företagets vision, som ska ge en bild över hur företaget vill vara i framtiden. Ett annat sätt att förmedla strategi är att sprida den genom företagets mission, vilken redogör för syftet med verksamheten (Grant, 2008). Likt visionen är missionen inte ett utryck för företagets fulla strategi, men det ger en vägvisare för den övergripande riktningen dit strategin ska ta företaget. Grant (2008) menar även att en strategi kan förmedlas genom företagets affärsmodell. Affärsmodellen ger uttryck för grunderna hur företagets affärsverksamhet ska generera inkomster och lönsamhet. En affärsmodell är en förberedelse till en strategi, men berör endast hur företagets affärskoncept ska skapa lönsamhet. Det krävs ändå en strategi som bidrar till att företaget kan överleva i konkurrensen med andra företag som använder en likadan affärsmodell (ibid). En strategi kan även kommuniceras genom en strategisk plan (Grant, 2008). Den strategiska planen dokumenterar företagets strategi i termer av prestationsmål, angreppssätt för att uppnå dessa mål samt planerade resursåtaganden över en specificerad tidsperiod (ibid).

Merchant och Van der Stede (2007) beskriver att stora och komplexa verksamheter ofta tillämpar strategier utifrån två nivåer; strategier för hela verksamheten samt strategier för specifika avdelningar. Strategierna för hela verksamheten benämner Merchant och Van der Stede (2007) företagsstrategi och de definierar vilka olika marknader som företaget ska bedriva sin verksamhet på, samt hur företagets resurser ska fördelas. Strategierna för de specifika avdelningarna benämns affärsstrategi (ibid). De definierar hur företaget eller den specifika avdelningen väljer att konkurrera på den specifika marknaden för att skapa

konkurrensfördelar (ibid). Anthony och Govindarajan (2007) menar att även fast strategival skiljer sig åt på de olika nivåerna i företaget, finns det ett stort behov av att strategierna är konsekventa på både avdelnings- och företagsnivå för att företaget ska uppfylla de mål som finns med hela verksamheten (ibid).

2.1.2 Mål

Anthony och Govindarajan (2007) menar att även fast det oftast talas om företagets mål, så är det inte själva företaget som har mål. Det är företagets ägare tillsammans med företagsledningen som bestämmer målen som ska beskriva syftet med verksamheten, dessa mål är även bekräftade av företagets styrelse (ibid). Vidare menar Anthony och Govindarajan (2007) att de övergripande målen är tidlösa, de existerar tills de ändras. Det viktigaste målet i företag är vanligtvis att uppnå en tillfredställande lönsamhet. Ett annat viktigt mål kan vara att öka sin marknadsandel. I icke-vinstdrivande verksamheter kan målet vara att skapa mesta möjliga service med de medel de förfogar över (ibid).

Merchant och Van der Stede (2007) menar att kunskap kring företagets mål är en förutsättning för styrning och kontroll av verksamheter. I varje verksamhet bör de anställda vara medvetna om vad företaget försöker uppnå med verksamheten (Merchant & Van der Stede, 2007). I annat fall går det inte att kräva att de anställdas prestationer bör vara målmedvetna. Det går inte heller att se om en verksamhet varit framgångsrik eftersom det inte finns några mål att jämföra företagets prestationer mot (ibid).

Det finns två typer av mål i företag (Anthony & Govindarajan, 2007). Dessa är företagets övergripande mål och individuella mål. Företagets övergripande mål beskriver syftet med verksamheten och de individuella målen är personliga mål som medarbetare och företagsledare har med sitt arbete (ibid). Problemet med de olika typerna av mål är att få till stånd ett agerande där individerna i företaget agerar för att uppnå sina individuella mål på ett sätt som även bidrar till att företaget också når sina mål (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2007).

2.1.3 Management Control System

Verksamhetsstyrning består av alla verktyg och system som företagsledningen använder till att försäkra sig om att beteenden och beslut hos de anställda överensstämmer med företagets övergripande mål och strategier (Merchant & Van der Stede, 2007). Merchant och Van der Stede (2007) beskriver att systemen som företagsledningen använder till att styra och kontrollera verksamheten ofta benämns Management Control Systems (MCS). Ett korrekt utformat MCS bör influera de anställdas beteende på ett önskvärt sätt och öka möjligheten att företaget når sina mål (ibid). Ett bredare begrepp av MCS är att det omfattar hela den strategiska processen som består av både formulering av strategier samt tillämpning av valda strategier (Ferreira & Otley, 2009).

Anthony och Govindarajan (2007) beskriver att ett MCS innehåller ett antal olika aktiviteter och dessa är strategi-planering, budgetering, resursfördelning, prestationsmätning, utvärdering och belöning. Företagets MCS ska underlätta för företagsledningen att verkställa företagets strategier (Anthony & Govindarajan, 2007). Detta underlättas genom att kontrollera verksamheten och kontrollen består av att mäta prestationer och jämföra utfallet av prestationerna mot företagets mål (ibid). Kontrollfunktionen innebär även att företagsledningen genomför nödvändiga åtgärder för att förbättra prestationer och kommunicerar ut åtgärdsplanerna genom hela verksamheten (ibid). För att kunna genomföra styrning och kontroll i verksamheten krävs det att företaget har ett systematiskt arbetssätt för att samla in information, där av namnet Management Control Systems (ibid).

2.2 Prestationsmätning och prestationsmätsystem

Huvudsyftet med en vinstdrivande verksamhet är att maximera avkastningen till företagets ägare (Merchant & Van der Stede, 2007). Anthony och Govindarajan (2007) menar att en maximering av avkastningen på kort sikt inte nödvändigtvis garanterar att ägarens totala avkastning maximeras, eftersom ägarens värde representeras av nettovärdet av framtida intäkter. För att säkerställa så verksamheten styrs mot de mål som företagets ägare har med verksamheten krävs mätning och utvärdering av prestationer (Anthony & Govindarajan, 2007). En central del i prestationsmätning är att företagets strategi och mål starkt bör influera valet av de prestationsmått som används i företagets prestationsmätsystem (Otley, 1999). Prestationsmåtten bör följa företagets strategi, eftersom de influerar vad de anställda gör på arbetsplatsen (Gregory et al, 1995).

Ferreira och Otley (2009) beskriver att prestationsmätsystem används i verksamheter för att uppmärksamma personalen om de viktigaste delmålen samt uppmärksamma personalen kring företagets övergripande mål. Prestationsmätsystem bör inte innehålla alla mått som används i en verksamhet, utan endast fokusera på de mått som är viktiga för verksamheten (Olve et al, 1999). Prestationsmätsystem används för att stödja den strategiska processen och det kontinuerliga ledarskapet (Ferreira & Otley, 2009). Systemet stödjer företagsledningen genom att det underlättar för analys, planering och användning av prestationsmått. Systemet bidrar även till en möjlighet att koppla prestationsmåtten till belöning för väl utförda prestationer (ibid).

Ett prestationsmätsystem bör innehålla en blandning av finansiella och icke-finansiella mått (Norton, 1992). De finansiella måtten beskriver resultatet av utförda aktiviteter och indikerar prestationer på kort sikt (ibid). De icke-finansiella måtten kompletterar de finansiella måtten och indikerar faktorer för företagets finansiella prestationer på lång sikt (ibid). Gregory et al (1995) beskriver att dessa icke-finansiella mått exempelvis kan mäta kvalitet, flexibilitet, resursutnyttjande och innovation.

Den viktigaste egenskapen hos ett prestationsmätsystem förmågan att mäta utfall och faktorer för framtida prestationer på ett sätt som bidrar till att verksamheten agerar i enlighet med företagets strategier (Anthony & Govindarajan, 2007). Prestationsmätsystemet kopplar samman övergripande finansiella och strategiska icke-finansiella mål med delmål som kan observeras och påverkas på verksamhetens olika nivåer (ibid). Genom dessa mått kan alla medarbetare förstå hur deras prestationer följer företagets strategier (ibid). Målen som relateras till de olika måtten i prestationsmätsystemet bör vara lätta att förstå och vara relaterade till företagets övergripande mål (Molleman & Timmerman, 2003). För att de övergripande målen ska vara lätta att förstå bör de vara definierade på avdelnings- och individnivå (ibid). Genom att relationen mellan orsak och verkan förmedlas i prestationsmätsystemet kan medarbetarna i verksamheten förstå hur icke-finansiella mått, som exempelvis kvalitet, påverkar de finansiella måtten, som exempelvis lönsamhet (Anthony & Govindarajan, 2007). Orsak och verkan- relationen mellan olika mått i ett tillverkande företag kan beskrivas så här; skicklighet och kvalitet i produktionen av en produkt kan leda till korta cykeltider i produktionen, vilket i sin tur leder till att leveranstider hålls (Anthony & Govindarajan, 2007). En produkt som levereras i tid och håller god kvalitet ger nöjda kunder som förhoppningsvis handlar av företaget igen eller sprider goda rykten om företaget, vilket leder till ökad försäljning och förbättrad lönsamhet. Detta exempel visar på flera olika relationer mellan orsak och verkan där det finns ett samband mellan finansiella mått som exempelvis lönsamhet och icke-finansiella mått som kvalitet (ibid). Måtten som används i ett prestationsmätsystem måste kunna kopplas samman på ett sätt som visar på

orsak-verkan effekten om företagets strategi ska kunna översättas till individuella prestationer (Anthony & Govindarajan, 2007). Ju bättre förståelse som finns för dessa relationer, desto lättare är det för varje individ att veta hur de bidrar direkt till framgången av företagets strategier (ibid).

För att ett företag ska kunna ta fram ett väl fungerade prestationsmätsystem menar Bititci, Carrie och McDevitt (1997) att det krävs en väl utvecklad modell för att utveckla, förbättra och ge feedback till systemet. Vidare menar författarna att om ett prestationsmätsystem ska stödja företagets strategi krävs det även att systemet får in relevant information från verksamhetens olika avdelningar. När prestationsmätsystemet underhålls kontinuerligt och informationen i systemet är aktuell så ökar det ledningens förmåga att fatta relevanta beslut (ibid).

Anthony och Govindarajan (2007) menar att ett prestationsmätsystem endast är ett verktyg som förbättrar sannolikheten att organisationen inför sin strategi på ett framgångsrikt sätt. Anthony och Govindarajan (2007) menar vidare att strategin definierar faktorer för företagets framgång, om dessa faktorer mäts och belönas blir personalen motiverade att uppnå dem (ibid).

2.2.1 Mätsystemets beståndsdelar

Enligt Anthony och Govindarajan (2007) består ett prestationsmätsystem av ett flertal mått som bidrar med olika typer av information kring verksamheten. Vissa mått beskriver vad som har hänt och andra mått beskriver vad som håller på att hända i företaget. Alla dessa mått integrerar med varandra och en förändring i ett mått medför ofta att det sker en förändring i ett annat mått. Företagsledningen kan genom att lägga större vikt vid vissa mått i prestationsmätsystemet forma prestationerna i verksamheten så att prestationerna motsvarar företagsledningens strategi för verksamheten (Anthony & Govindarajan, 2007). Vid en förändring bland måtten i ett prestationsmätsystem krävs det en bra uppfattning kring de mått som används och dess interaktion. Företagsledningen kan uppmuntra beteendet och prestationerna hos sin personal genom att förändra måtten så att de främjar antingen kortsiktig eller långsiktig framgång för företaget. Valet som företagsledningen gör för att forma prestationerna har både fördelar och nackdelar. Anthony och Govindarajan (2007) menar att det är viktigt att det finns en medvetenhet kring dessa avvägningar om företagsledningen ska kunna styra verksamheten framgångsrikt genom ett prestationsmätsystem.

Enligt Bourne, Neely, Platts och Wilcox (2000) bör ett prestationsmätsystem vara utformat på ett sätt så att det finns en balans mellan mått som indikerar på framtida prestationer såväl som mått på utfallet av tidigare prestationer, samt beskriva relationen på orsak och verkan mellan dessa mått (ibid). Mått på utfall och framåtsträvande mått är två grundläggande typer av mått som används i verksamheter (Gregory et al, 1995). Mått på utfall mäter företagets finansiella prestationer samt hur konkurrenskraftigt företaget är, medan framåtsträvande mått exempelvis mäter kvalitet och resursutnyttjande (ibid). Enligt Gregory et al (1995) är framåtsträvande mått avgörande för det finansiella utfallet och ett prestationsmätsystem bör därför utformas efter dessa två typer av mått. Medan finansiella utfallsmått enbart indikerar det slutliga resultatet och oftast används på företagsledningsnivå, kan icke-finansiella framåtsträvande mått användas på lägre nivåer i företaget för att peka på förändringar som slutligen påverkar utfallet av prestationerna (Anthony & Govindarajan, 2007). Anthony och Govindarajan (2007) menar att mätning av specifika och viktiga mått för verksamheten kan påverka prestationerna och beteendet hos personalen. Ett viktigt mål och en viktig faktor för

en verksamhet kan exempelvis vara att förbättra sin leveranstid. Genom att ledningen mäter cykeltider i produktionen kan de få en indikation på hur detta mål uppnås och detta kan uppmuntra personalen att förbättra cykeltiderna i produktionen (ibid).

Ett prestationsmätsystem bör även ha en balans mellan mått på extern framgång och mått interna prestationer (Bourne et al, 2000). Enligt Anthony och Govindarajan (2007) kan exempelvis ett mått på kundnöjdhet användas för att mäta företagets externa framgång. Interna prestationer kan mätas genom mått på exempelvis kompetens och utveckling (ibid). Anthony och Govindarajan (2007) menar att mått på interna prestationer alldeles för ofta offras för mått på externa resultat, eller så ignoreras det externa resultatet helt med tro om att bra interna mått är tillräckliga för verksamhetens framgång. Ett väl fungerande prestationsmätsystem bör ta lika stor hänsyn till både interna och externa mått (Anthony & Govindarajan, 2007).

2.2.2 Uppföljning och utvärdering av prestationer

Enligt Armstrong (2006) är det viktigt att de anställda i företaget får återkoppling på sina prestationer. Armstrong (2006) beskriver även att vid de tillfällen då individen får återkoppling är det viktigt att inte enbart analysera utfallet av prestationer. Det är även viktigt att diskutera bakgrunden till prestationerna och hur prestationerna ska utvecklas i framtiden (ibid). Utvärdering av personalens prestationer viktiga (Wingrove, 2002). Författaren nämner att coaching är en metod som kan användas för att utvärdera prestationer. Enligt Wingrove (2002) är feedback och coachning från ledare avgörande för att kunna utvärdera och utveckla en individs prestationer. Ett prestationsmätsystem ger enligt Glendinning (2002) den anställde feedback på sina prestationer för en specifik period. Prestationsmätsystemet ska även ge företagsledningen direkta signaler på hur den anställde presterar (ibid). Glendinning (2002) menar att det är viktigt att företagsledningen ger feedback till den anställde kring dess prestationer och kommunicerar vilken prestationsnivå verksamheten förväntar sig av individen. Ett sätt att klargöra förväntningarna på individens prestationsnivå är att utforma individuella utvecklingsplaner (Armstrong, 2006). Molleman och Timmerman (2003) menar att en individuell utvecklingsplan innehåller mål som individen har lätt att förstå och som är relaterade till företagets övergripande mål. En utvecklingsplan bör utformas av ledaren tillsammans med den anställde (Armstrong, 2006). Glendinning (2002) framhäver att ledare och den anställde bör träffas en gång per halvår för att diskutera kring företagets mål och hur den enskilda individens prestationer utvecklats.

Det är viktigt att de anställda är involverade i prestationsmätningsprocessen (Glendinning, 2002). Författaren beskriver en modell där de anställda utvärderar ledarna i företaget på samma sätt som de själva blir utvärderade. Denna modell benämner Glendinning (2002) 360-feedback och den medför att personalen blir mer engagerad och involverad, vilket leder till att prestationsmätsystemet blir användbart.

Utvärdering av prestationer är kritiskt när det handlar om att kontrollera aktiviteter i verksamheten (Ferreira & Otley, 2009). Författarna nämner att det finns två extremer vid prestationsutvärdering och dessa är objektiv respektive subjektiv prestationsutvärdering. Författarna beskriver att subjektiv prestationsutvärdering innebär att värdet som läggs vid de olika måtten är okända för den som utvärderas och det är endast den som utvärderar som personligen bedömer värdet av måtten. Användningen av subjektiva utvärderingar har en stor fördel genom att den gör det möjligt för den som utvärderar att korrigera eventuella brister som finns i prestationsmätningen (ibid). Subjektiv prestationsutvärdering har enligt Ferreira och Otley (2009) dock tilldragit sig kritik då denna typ av utvärdering kan medföra

favorisering av individer. Den subjektiva prestationsutvärderingen kan även skapa osäkerhet kring utvärderingen då värdering av mått skiljer sig beroende av vem som utvärderar (ibid).

Ferreira och Otley (2009) menar att den objektiva metoden för prestationsutvärdering till skillnad mot den subjektiva metoden inte ger något utrymme för osäkerhet kring värderingen av de olika måtten. Bedömningen baseras endast på de faktiska resultaten och tillåter inte justeringar av överenskomna normer för prestationsmåtten eller värdet av de olika måtten (ibid). Därför menar författarna att objektiva förutbestämda utvärderingar av prestationer sannolikt är användbara i verksamheter där relationen mellan insats och utfall är tydlig, där resultatet är kontrollerbart eller där utvärderingen är accepterad som en del av organisationens kultur (ibid).

2.3 Motivation

Begreppet motivation kommer från latin och betyder röra (Kaufman & Kaufman, 2005). Kaufman och Kaufman (2005) beskriver att motivation handlar om vilka drivkrafter som får individer att utföra handlingar. Motivation är det som gör att prestationsgraden är olika hos individer även fast individerna har samma arbetsuppgifter, samma lön och samma kompetens (ibid). Kaufman och Kaufman (2005) beskriver fyra olika motivationsteorier, vilka är behovsteori, kognitiv teori, social teori och arbetskaraktäristikamodeller.

Behovsteorin beskriver de grundläggande behoven som bidrar till att människor blir motiverade att prestera (Kaufman & Kaufman, 2005). Den andra motivationsteorin som Kaufman och Kaufman (2005) nämner är den kognitiva teorin. Förväntningsteorin är en del av den kognitiva teorin som behandlar motivation inom arbetslivet. Kaufman och Kaufman (2005) beskriver förväntningsteori som att en individ blir motiverad när denne förväntar sig att kunna uppnå de uppsatta målen med sina arbetsuppgifter. Förväntningarna hos individen är medvetna och det finns även en medvetenhet kring prestationernas följder. Den sociala motivationsteorin beskriver motivation genom det förhållande som individer har tillsammans i en arbetsgrupp (Kaufman & Kaufman, 2005). I den sociala motivationsteorin har rättvisa en stor betydelse då individer inom företaget jämför sig med andra individer (ibid). Författarna menar att individer framförallt jämför sig på lönenivå, utbildningsnivå och anställningstid (ibid). Den sista teorin som Kaufmam och Kaufman (2005) nämner är arbetskaraktäristika-modellen, vilket är ett konkret och detaljerat system som har till syfte att mäta och klassificera ett arbetes motivationspotential. Det praktiska målet med modellen är att få en bättre utgångspunkt för att kunna ge en arbetstagare en arbetsuppgift som passar och stimulerar arbetstagaren (Kaufman & Kaufman, 2005).

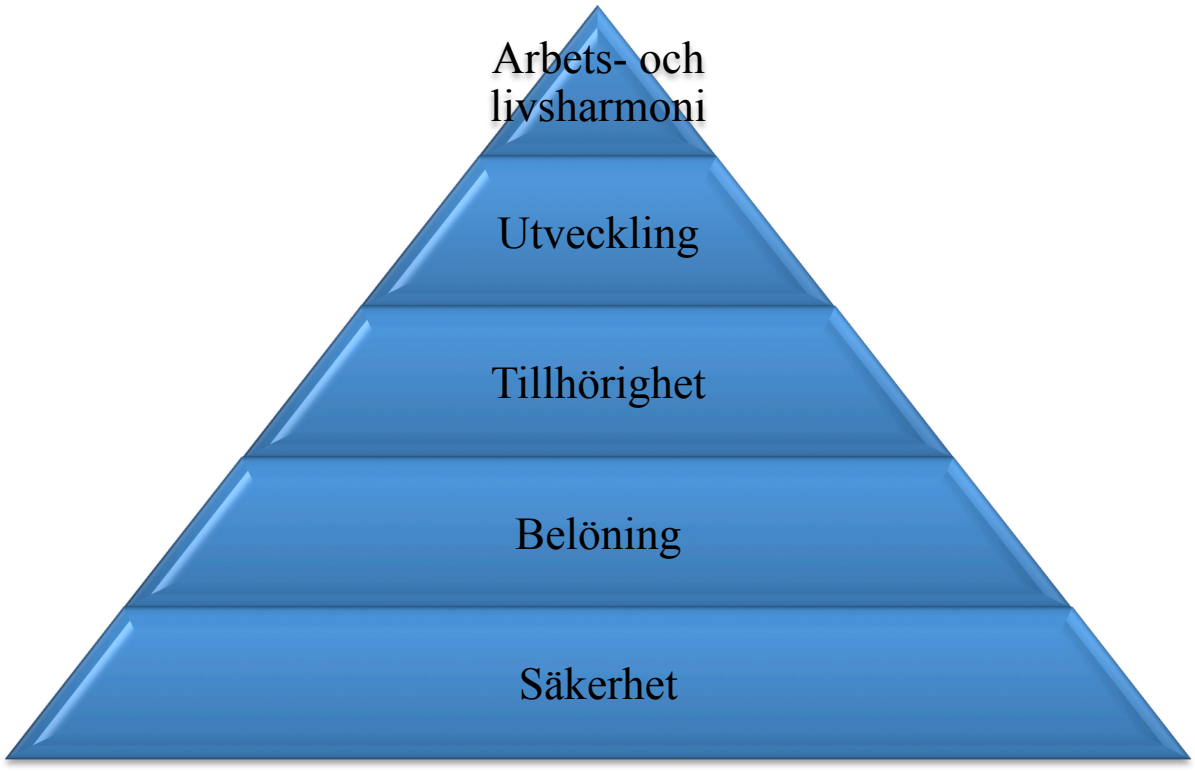
2.3.1 Förväntningsteori

Kaufman och Kaufman (2005)beskriver att delen inom den kognitiva teorin som behandlar motivation inom arbetslivet går under benämningen förväntningsteori. Enligt Isaac, Zerbe och Pitt (2001) handlar förväntningsteorin mycket om individens externa motivation för att prestera på arbetsplatsen. Den externa motivationen kan beskrivas genom motivationsfaktorer som exempelvis belöning, medan den inre motivationen inriktar sig mer på en individs inre känslor som exempelvis trivsel på arbetsplatsen (ibid). Det finns tre olika förutsättningar för att en individ ska bli motiverad enligt förväntningsteorin (Isaac et al, 2001). Den första förutsättningen som Isaac (2001) beskriver är att personliga ansträngningar kommer att resultera i en acceptabel prestationsnivå. Denna förutsättning väljer Isaac et al (2001) att benämna E-P länk (Effort-Performance), vilket betyder att om en person känner att det går att uppnå en specifik prestationsnivå är individen villig att anstränga sig för att uppnå prestationsnivån. Den andra förutsättningen är att när en person uppnår en prestationsnivå

kommer det att resultera i en specifik belöning. Denna förutsättning benämner Isaac et al (2001) P-O länk (Performance – Outcome), vilket betyder att prestationsnivån ska vara relaterad till någon form av belöning. Den sista förutsättningen som Isaac et al (2001) nämner i förväntningsteorin är att belöningen som är relaterad till prestationsnivån ska vara värdefull för personen och denna förutsättning benämner Isaac et al (2001) V (Valence). För att individen ska vara motiverad att utföra sina arbetsuppgifter menar Isaac et al (2001) att alla tre förutsättningar bör vara uppfyllda.

2.3.2 Behovsteori

Kaufman och Kaufman (2005) beskriver att behovsteorin har en gammal tradition inom psykologin. Det centrala målet med behovsteori är att vi människor har olika grundläggande behov som bör uppfyllas i allt vi gör (Kaufman & Kaufman, 2005).
Stum (2001) har utformat en prestationspyramid som grundar sig på Maslows behovstrappa. Prestationspyramiden utgår till skillnad från Maslows behovstrappa ifrån ett arbetslivsperspektiv, där personalens grundläggande behov på arbetsplatsen bör vara uppfyllda för att de ska vara villiga att prestera. Enligt Stum (2001) är det första behovet som människor måste uppfylla säkerhet, vilket betyder att varje individ i en organisation måste känna sig trygg på sin arbetsplats. Det andra behovet i prestationspyramiden är belöning (Stum, 2001). Belöningar och förmåner visat sig vara den största anledningen till att individer arbetar (Stum, 2001). Belöningar är ett grundläggande behov som måste vara uppfyllt innan andra behov kan bli drivkrafter som får personalen att prestera. Nästa nivå i prestationspyramiden är tillhörighet (Stum, 2001). Tillhörighet kan beskrivas genom att en individ måste känna sig som en i gruppen på arbetsplatsen för att kunna uppnå de mål som verksamheten förväntar sig av individen (ibid). För att en individ ska känna tillhörighet menar Stum (2001) att det är viktigt att den får vara delaktig i arbetsaktiviteter och att det finns en öppen och uppriktig kommunikation på arbetsplatsen. Stum (2001) beskriver nästa nivå i prestationspyramiden som utveckling. Utveckling innebär att personalen vill ha möjlighet att förändra, lära sig och få nya erfarenheter på arbetsplatsen. Detta steg berör inte enbart individens utveckling utan även företagets utveckling och förändring i verksamhetens arbetsprocesser, produkter och möjligheter att tillfredsställa sina kunder. Det sista steget i prestationspyramid är arbets- och livsharmoni, vilket innebär att det bör finnas en balans mellan arbetsliv och privatliv för att individen ska känna sig motiverad och därmed kunna göra ett bra jobb (Stum's, 2001).



Figur 2.1 Prestationspyramid (Stum, 2001, Egen översättning).

2.3.3 Belöningar och sanktioner

Ferreira och Otley (2009) menar att belöningar är vanligt förkommande vid utvärdering av prestationer. Belöningar som följs av hur prestationerna har varit under en period kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Ferreira och Otley (2009) menar att relationen mellan belöning, motivation och prestationer är komplex. Det har länge varit känt att belöningssystem funnits till för att motivera personer att nå de uppsatta individuella målen och organisationens mål (Ferreira & Otley, 2009). De mål en individ har som inte är kopplade till någon form av belöning har en tendens att försummas då individen koncentrerar sig mer på de mål som ger belöning (ibid). Ferreira och Otley (2009) nämner att finansiella belöningar inte nödvändigtvis innebär att prestationer förbättras. Däremot menar Ferreira och Otley (2009) att det finns ett positivt samband mellan finansiella belöningar och kvantiteten i arbetet, exempelvis att antalet producerade varor ökar när individer får finansiella belöningar för sina prestationer. Ferreira och Otley (2009) menar vidare att det inte finns något samband mellan finansiella belöningar och kvaliteten i det arbetet som utförs. Det finns en annan typ av belöningssystem vilket går ut på gruppbelöningar (Ferreira & Otley, 2009). Detta innebär att gruppens gemensamma prestationer belönas när målen uppnåtts och att belöning inte baseras på individuella prestationer (ibid). Nackdelen med denna typ av belöningssystem är att det kan finnas individer som utnyttjar situationen och inte uppfyller sina individuella mål, men kan få belöning för att gruppen tillsammans har gjort bra ifrån sig (Ferreira & Otley, 2009). En annan nackdel som författarna nämner med gruppbelöning är att det inte går att urskilja individuella prestationer (ibid). Trots dessa nackdelar kan gruppbelöningar skapa en kultur där gruppen får en utpräglad laganda som gör att gruppen tillsammans strävar efter att uppnå gruppens mål (ibid). Det har även visat sig att vid gruppbelöning är individer mer villiga att dela med sig av information, kunskap och expertis samt att lojaliteten i gruppen ökar (Milkovich & Newman, 1993).

Brooks (1994) menar att de anställda som får belöning för uppnådda mål är mer produktiva, mer tillfredsställda och är mer villiga att göra det där lilla extra som ibland kan krävas för arbetsuppgiften. Författaren menar att det är en stor utmaning att underhålla ett belöningssystem så att det följer de anställdas önskemål. Vidare menar Brooks (1994) att den starkaste motivationsfaktorn är pengar. Men det finns även andra starka motivationsfaktorer som bygger på att de anställda vill ha ut mer av sitt arbete, exempelvis vill de vara delaktiga i beslutsfattande, problemlösning, få tillgång till information samt att de vill bli uppmärksammade och belönade för sina prestationer. Brooks (1994) beskriver att belöningar för att motivera personalen kan bestå av icke finansiella belöningar som exempelvis att belöna personalen med produkter, resor, erkännande och status. Belöning i form av produkter och resor ökar individens prestationer på kort sikt medan erkännande och status förbättrar individens prestationer på längre sikt. Belöningar som förbättrar prestationer på lång sikt bygger på att de ger en långsiktig förståelse för företagets förändringar och kultur (ibid). Brooks (1994) menar att det inte är tillräckligt att endast använda icke-finansiella belöningar. Företag bör istället blanda finansiella och icke-finansiella belöningar för att belöningssystemet ska vara lyckat (ibid).

Enligt O´Reilly och Weitz (1980) finns det fyra huvudsakliga typer av sanktioner som kan uppkomma till följd av att individers prestationer inte uppnår företagets uppsatta mål. Dessa sanktioner är informell muntlig varning, skriftlig varning, indragen lön eller avsked (ibid). O´Reilly och Weitz (1980) menar vidare att sanktioner kan få personalen att förbättra sina prestationer genom att exempelvis direkt varna den anställda om han eller hon inte presterar enligt de mål som är uppsatta för individens prestationer (ibid). Sanktioner kan även sända signaler till övriga medarbetare inom organisationen och göra medarbetarna medvetna om att de kan utsättas för sanktioner från överordnad personal om deras prestationer inte motsvarar uppsatta mål (ibid).

2.4 Teoretisk sammanfattning

Verksamhetsstyrning är en kritisk funktion i företag och det finns ett flertal definitioner av verksamhetsstyrning (Merchant & Van der Stede, 2007). Det gemensamma i definitionerna är att de relaterar till processen med att organisera resurser och styra prestationer med syfte att uppnå företagets övergripande mål (ibid). Den generella förklaringen av begreppet strategi beskrivs av Anthony och Govindarajan (2007) som den allmänna riktningen en verksamhet planerar att sträva mot för att uppnå sina mål. I etablerade företag kan strategin enligt Grant (2008) kommuniceras genom företagets vision, mission, affärsmodell eller genom en strategisk plan. Merchant och Van der Stede (2007) beskriver att systemen som företagsledningen använder till att styra och kontrollera verksamheten ofta benämns Management Control Systems (MCS). Ett korrekt utformat MCS bör influera de anställdas beteende på ett önskvärt sätt och öka möjligheten att företaget når sina mål (ibid).

För att säkerställa att verksamheten styrs mot de mål som företagets ägare har med verksamheten nämner Anthony och Govindarajan (2007) att det krävs mätning och utvärdering av prestationer. Gregory et al (1995) menar att prestationsmåtten i ett prestationsmätsystem bör följa företagets strategi, eftersom de influerar vad de anställda gör på arbetsplatsen. Genom prestationsmåtten kan personalen förstå hur deras prestationer följer företagets strategier (Anthony & Govindarajan, 2007). Ferreira och Otley (2009) beskriver att prestationsmätsystem används i verksamheter för att uppmärksamma personalen om de viktigaste delmålen samt uppmärksamma personalen på företagets övergripande mål. Merchant et al (2007) betonar att företagsledningen, de anställda samt företagets omgivning bör vara involverade vid utformningen av strategier.

Glendinning (2002) menar att det är viktigt att företagsledningen ger feedback till den anställde kring individens prestationer och vilken prestationsnivå verksamheten förväntar sig av individen. Wingrove (2002) nämner att coaching är en metod som kan användas för att utvärdera prestationer. Enligt Wingrove (2002) är feedback och coaching från ledare avgörande för att kunna utvärdera och utveckla en individs prestationer. Glendinning (2002) menar att det är viktigt att de anställda är involverade i prestationsmätningsprocessen.

Kaufman och Kaufman (2005) beskriver att motivation handlar om vilka drivkrafter det är som får individer att utföra handlingar. Motivation är det som gör att prestationsgraden är olika hos individer även fast de båda individerna har samma arbetsuppgifter, samma lön och samma kompetens (ibid).

Stum (2001) har utformat en prestationspyramid som grundar sig på Maslows behovstrappa. Prestationspyramiden utgår till skillnad från Maslows behovstrappa ifrån ett arbetslivsperspektiv där personalens grundläggande behov på arbetsplatsen bör vara uppfyllda för att de ska vara villiga prestera. Behoven som Stum (2001) nämner är i följd; säkerhet, belöning, tillhörighet, utveckling samt arbets- och livsharmoni.

Ferreira och Otley (2009) menar att belöningar är vanligt förkommande vid utvärdering av prestationer. Belöningar som följs av hur prestationerna har varit under en period kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Ferreira och Otley (2009) menar vidare att det länge har varit känt att belöningssystem funnits till för att motivera personer att nå de uppsatta individuella målen och företagets övergripande mål. De mål en individ har som inte är kopplade till någon form av belöning har en tendens att försummas då individen koncentrerar sig mer på de mål som ger belöning (ibid).

I den insamlade teorin finns ett antal faktorer som är viktiga för att få personalen att prestera enligt företagets uppsatta mål, vi har sammanställt dessa faktorerna i figur 2.2.

Figur 2.2 Teoretiska faktorer, egen modell.

3 METOD

I detta kapitel beskriver vi de metodval vi gjort samt tillvägagångsättet för vår undersökning.

3.1 Forskningsansats

Jacobsen (2002) beskriver att en empirisk undersökning kan ha olika syften. Ett syfte med den empiriska undersökningen är att utveckla befintlig kunskap och det andra syftet är att skapa helt ny kunskap (ibid). Vår empiriska undersökning har som syfte att utveckla befintlig kunskap inom området för prestationsmätning. I den inledande fasen av vår undersökning läste vi in oss på den befintliga teorin kring prestationsmätning för att finna vad andra författare har kommit fram till inom området. Utifrån den befintliga teorin gjorde vi ett val för vilken inriktning vi skulle välja i vår undersökning.

För att ställa relevanta intervjufrågor och få ut den önskade informationen läste vi in oss på det teoretiska området kring fenomenet innan vi undersökte fenomenet empiriskt. Enligt Jacobsen (2002) är detta en deduktiv ansats. Deduktiv ansats innebär att forskaren utgår från befintlig teori för att sedan jämföra om teorin överensstämmer med det empiriska fenomenet (ibid). Eftersom vi som undersökare inte har stor kunskap inom området kring fenomenet ansåg vi att det var lämpligt att först läsa in oss på den befintliga teorin innan vi genomförde undersökningen. Jacobsen (2002) beskriver att den deduktiva ansatsen har vissa nackdelar. Det finns exempelvis en tendens att forskaren går miste om relevant information då den enbart fokuserar på den information som den befintliga teorin beskriver (ibid). Vi har haft detta i åtanke under vår datainsamling och haft ett objektivt förhållningssätt till den information som samlats in.

Vår undersökning bygger på en problemformulering som beskriver ett fenomen vid en viss tidpunkt. Jacobsen (2002) menar att denna typ av problemformulering är en beskrivande problemformulering. Då problemformuleringen är av beskrivande karaktär är det nödvändigt att skapa en bred förståelse kring det fenomen som undersöks, detta gör vi genom att undersöka problemet på djupet för att fånga in olika uppfattningar och tankar kring det fenomen vi undersöker. Enligt Jacobsen (2002) är denna typ av undersökning av kvalitativ karaktär. Arbetet med att samla in den information vi eftersöker kräver mycket tid och därför väljer vi att undersöka ett fåtal objekt för att gå på djupet och samla in mycket information under våra intervjuer. Jacobsen (2002) beskriver detta som ett intensivt angreppssätt och det lämpar sig bäst vid kvalitativa undersökningar då det skapar en djup förståelse kring det undersökta fenomenet.

3.2 Litteratursökning

Vår teoretiska referensram har vi utformat utifrån både vetenskapliga artiklar och böcker. De vetenskapliga artiklarna har vi sökt efter i artikeldatabaserna ABI Inform och GoogleScholar. När vi sökt efter artiklar har vi använt oss av sökorden ”performance measurement”, ”performance management systems”, ”management control”, ”motivation”, ”The Balanced Scorecard” och ”compensation”. Teorier vi hämtat ifrån böcker består av tidigare kurslitteratur samt böcker vi lånat av Stadsbiblioteket i Halmstad och Högskolebiblioteket i Halmstad. De böcker vi använt oss av beskriver teorier som utgör grunden för våra olika delar i den teoretiska referensramen. Artiklarna har vi använt för att skapa en bredare förståelse kring det fenomen vi undersökt och de är överlag mer aktuella än böckerna.

3.3 Operationalisering

Den teori vi samlat in under vår litteratursökning har vi använt oss av för att utforma våra intervjuguider (se bilaga 2 och 3). För att skapa relevanta frågor har vi utgått från teorier ur den teoretiska referensramen som kan hjälpa oss att svara på undersökningens problemformulering. Utifrån dessa teoriavsnitt har vi formulerat intervjufrågor för att undersöka hur våra intervjuobjekt reflekterar kring teorierna vi beskriver i den teoretiska referensramen. Intervjufrågorna är indelade i kategorier motsvararande de avsnitt som återfinns i referensramen. Vi tillämpar operationalisering för att kunna jämföra våra intervjusvar med befintlig teori, vilket underlättar analysen av insamlad empirisk och teoretisk data. Enligt Jacobsen (2002) bör operationaliseringsprocessen användas för att kunna mäta begrepp som samlas in under studien. Operationalisering innebär att författaren gör ett abstrakt begrepp mätbart (ibid).

3.4 Urval

Enligt Jacobsen (2002) finns det ett grundläggande problem vid val av enheter och detta problem består av att forskaren sällan kan undersöka alla de enheter som den önskar undersöka. Vidare beskriver Jacobsen (2002) att problemet framförallt uppstår vid kvalitativa undersökningar, eftersom intervjuer av många objekt tar mycket tid och kan kosta mycket pengar. Då dessa begräsningar förekommer kan forskaren begränsa urvalet av enheter genom att endast se till en del av de teman, variabler, personer och händelser som forskaren vill undersöka (ibid).

Då vi haft begränsade resurser i form av tid och pengar att genomföra vår undersökning har vi valt att göra ett utsnitt och endast genomföra fyra intervjuer med personer som arbetar på företag i närområdet kring Halmstad. Vi vände oss till två svenska företag som har verksamheter i Halmstadregionen, där det viktigaste kriteriet vid urvalet av företag var att de använde sig av prestationsmätning för att mäta personalens prestationer.

Urvalet av respondenter grundar vi på vår problemformulering och syftet med undersökningen, där vi önskade att samla information kring vårt fenomen ur två perspektiv; företagsledningen och den operativa personalen. Jakobsen (2001) beskriver att en metod vid urval av intervjuobjekt är att välja personer som kan ge forskaren riklig och god information. Detta urvalskriterium är svårt att använda då forskaren bör veta i förväg om hur goda informationskällor intervjuobjekten är (ibid). Enligt Jacobsen (2002) måste forskaren förvissa sig om att den valt rätt personer som kan ge information som forskaren kan lita på. Vi valde att intervjua en person med ledande befattning och en person från den operativa nivån på respektive företag som kunde beskriva hur prestationsmätning används i verksamheten samt dela med sig om åsikter kring hur de upplever prestationsmätningen. Då vi haft kontakt med våra intervjuobjekt vid tidigare projektarbeten hade vi en god bild över vilken information de kunde ge oss. Att känna intervjuobjekt sedan tidigare kan ses som en svaghet i en undersökning, då exempelvis intervjufrågor kan styras för att få svar som undersökaren förväntat sig. Vi har varit professionella i våra frågor och försökt styra våra intervjuobjekt minimalt. De frågor vi använt och sättet vi ställt frågor på hade vi tillämpat även fast respondenterna varit okända för oss.

3.5 Datainsamling

För att samla in data till undersökningen har vi valt att genomföra intervjuer med respondenter som vi valt utifrån det urval som vi ansåg lämpliga för undersökningen. De data som samlas in direkt genom intervjuer beskriver Jacobsen (2002) som primärdata. Jacobsen (2002) menar att det finns tre olika datainsamlingsmetoder och dessa är frågeformulär,

intervju och observation. De olika datainsamlingsmetoderna lämpar sig bäst beroende på vilken forskningsmetod forskaren använder sig av (ibid). Vi valde utifrån vår forskningsmetod att använda oss av öppna individuella intervjuer. Intervjuerna ägde rum på respektive respondents arbetsplats för att intervjuobjektet skulle befinna sig i en miljö där den kände sig bekväm. Jacobsen (2002) menar att en fördel med öppna individuella intervjuer som genomförs ansikte mot ansikte är att forskaren kan läsa av respondentens kroppsspråk och betoningar på svaren. Fördelen med detta är att forskaren kan upptäcka om en fråga verkar känslig eller extra viktig för respondenten och därmed kan forskaren anpassa intervjufrågorna under genomförandet av intervjun (ibid). Vi byggde våra intervjuer på ett antal öppna frågor med tillhörande följdfrågor som vi baserade på vår teoretiska referensram (se bilaga 2 och 3). Syftet med de öppna frågorna var att få igång en bra dialog kring den del av vår teoretiska referensram som var knuten till den specifika frågan. De kompletterande frågorna använde vi för att täcka in den information som vi inte fick svar på genom den inledande öppna frågan. Jacobsen (2002) beskriver att den här typen av intervjuformulär är en intervjuguide. En intervjuguide ger forskaren en överblick av vilka ämnen som ska behandlas under intervjun (ibid). Vi använde oss av två olika intervjuguider då vi undersökt fenomenet ur två olika perspektiv, företagsledning och den operativa personalen. Intervjufrågorna behandlade samma ämnen men var riktade på olika sätt. Intervjuguiderna återfinns som bilaga 2 och 3. Innan intervjun genomfördes informerade vi våra respondenter om att vi önskade göra en ljudinspelning av intervjun. Jacobsen (2002) menar att en ljudinspelning av intervjun bidrar till att forskaren kan koncentrera sig bättre på att föra en bra dialog med respondenten. Ljudinspelning underlättar även för forskaren genom möjligheten att lyssna på intervjun i efterhand och kontrollera att den uppfattat svaren rätt. Tre av våra respondenter godkände att vi spelade in intervjuerna men den fjärde respondenten accepterade inte att vi spelade in intervjun. Under denna intervju fick vi koncentrera oss extra mycket på att anteckna respondentens svar.

Jacobsen (2002) nämner att forskaren bör reflektera kring om avsikten med undersökningen ska vara dold eller öppen. När avsikten med undersökningen är öppen informerar forskaren intervjuobjektet kring syftet med undersökningen och när undersökningen är dold vet intervjuobjektet inte om syftet (ibid). Detta övervägande är aktuellt om forskaren har en problemställning som kan uppfattas som känslig av intervjuobjektet (ibid). Vi valde att vara öppna med vårt syfte inför våra intervjuobjekt eftersom vår undersökning inte behandlar ett känsligt ämne. Jacobsen (2002) menar att det finns krav på en undersökning som innefattar informerat samtycke och att respondenten ska bli korrekt återgiven. Informerat samtycke innebär att respondenten är frivillig att medverka i undersökningen och att den blir fullt informerad kring undersökningens syfte (ibid). För att respondenten ska vara fullt informerad bör den få information kring eventuella risker med deltagandet samt information kring hur informationen kommer att utnyttjas (ibid). Två dagar innan intervjutillfället skickade vi ett informationsblad till intervjuobjektet för att de skulle få information kring vad intervjun skulle behandla. Informationsbladet, som återfinns i bilaga 1, innehöll även information kring tidsåtgång för intervjun, ljudinspelning samt möjligheten för intervjuobjektet att vara konfidentiell. Att vara konfidentiell innebär att det ska vara omöjligt att koppla respondentens svar till upplysningar om enskilda personers identitet (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) menar att om ett intervjuobjekt är konfidentiell kan det bidra till att respondenten svarar mer sanningsenligt. Efter önskemål från några av respondenterna valde vi att göra hela undersökningen konfidentiell, då detta inte har någon betydelse för undersökningen. Enligt Jacobsen (2002) är det viktigt att forskaren återger ett korrekt resultat från undersökningen och inte förfalskar data som samlats in. Under vår sammanställning av insamlad data har vi

varit noggranna med att återge den i korrekt form. Vi har lyssnat på våra ljudinspelningar av intervjuerna ett flertal gånger och även kontrollerat våra anteckningar.

3.6 Analysmetod

Enligt Jacobsen (2002) finns det tre faser som en forskare ska gå igenom vid analys av den insamlade informationen. Dessa tre faser är beskrivning, systematisering och kategorisering samt kombination (ibid). Efter våra intervjuer gick vi igenom våra anteckningar och ljudinspelningar, för att sedan skriva ned den insamlade informationen i en löpande text. Sammanställningarna av intervjuerna gav en stor mängd information. Vi bearbetade den sammanställda informationen genom att härleda svaren från respondenterna till respektive del i vår teoretiska referensram. I sammanställningen fann vi information som var överflödig och den valde vi att radera. När vi reducerat antalet sidor med information och delat in den i kategorier var det lättare att få en överblick av den informationen vi samlat in. Kategorierna vi använt för att dela in informationen är samma kategorier som vi utgått från i vår intervjuguide. Efter vår kategorisering av insamlad data började vi kombinera informationen för att se samband, skillnader och likheter mellan de olika intervjuobjektens svar. Kombinationen av data gav oss de svar vi önskade för vårt fortsatta arbete.

3.7 Giltighet och tillförlitlighet

Enligt Jacobsen (2002) är det viktigt att kritiskt granska den data som har samlats in. Detta för att bedöma undersökningens giltighet och tillförlitlighet. Giltigheten i insamlad data kan kontrolleras genom att reflektera kring om den stämmer överens med vad forskaren önskade samla in. Denna kontroll benämner Jacobsen (2002) intern giltighet. En annan kontroll är att reflektera kring om insamlad data kan överföras till andra sammanhang, vilket Jacobsen (2002) benämner extern giltighet. Tillförlitligheten i insamlad data kan kontrolleras genom att fundera över om det går att lita på de data som är insamlad (ibid).

3.7.1 Intern giltighet

Enligt Jacobsen (2002) bör undersökningens interna giltighet kontrolleras för att säkerställa att insamlad data överensstämmer med vad forskaren önskade samla in. Genom att låta personer med kunskap inom området kontrollera undersökningen kan forskaren öka dess giltighet (ibid). Jacobsen (2002) beskriver ett annat sätt att kontrollera giltigheten, vilket är att forskaren själv kritiskt granskar undersökningen (ibid). Under uppsatsprocessen har vi haft seminarier där handledare och opponenter läst vår undersökning. Vi har tagit till oss den kritiken vi fått vid dessa seminarier för att göra en så bra undersökning som möjligt. Vi har även haft individuell handledning, vilket innebär att en person med kunskap inom området har kontrollerat vår undersökning. Dessutom har vi själva kritiskt granskat vår undersökning.

3.7.2 Extern giltighet

Jacobsen (2002) beskriver att en undersökning bör ha en extern giltighet, vilket betyder att forskaren gör ett stickprov av en population för att sedan generalisera resultatet till hela populationen. Vi har valt att endast intervjua fyra personer inom två olika branscher i vår undersökning och därför kan vi inte generalisera resultatet till hela populationen.

3.7.3 Tillförlitlighet

Enligt Jacobsen (2002) är det viktigt att kunna känna tillit till resultatet av undersökningen. Jacobsen (2002) nämner även att det finns en mängd felkällor vid en intervju, vilket gör att det inte skulle kunna gå att genomföra intervjun flera gånger. Anledningen som Jacobsen (29002) nämner till dessa felkällor är att exempelvis intervjuarens beteende kan skilja mellan intervjuerna. Vi valde att spela in våra intervjuer. Ljudinspelningarna medförde att vi kunde gå tillbaka till intervjuerna och lyssna på dem fler gånger för att kontrollera så vi uppfattat

svaren korrekt. Vi har även skickat ut en sammanställning av intervjuerna till intervjuobjekten för granskning och kontroll så att de kunde kontrollera att vi uppfattat intervjun korrekt.

3.8 Kritisk granskning

Under vår uppsatsprocess har vi varit tvungna att ta ställning till olika metodval som vi finner det lämpligt att reflektera och granska ytterligare. Urvalet av företag och intervjuobjekt är val som är viktiga för de insamlade data vi bygger vår undersökning på. Vi har undersökt två företag där vi intervjuat två personer på respektive företag, en person ur den operativa personalen och en person ur företagsledningen. Vi är medvetna om att antalet företag och intervjuobjekt bidrar till att vi inte kan generalisera resultatet av studien till en större population. Om vi intervjuat fler personer och fler företag skulle vi antagligen kunnat komma fram till fler slutsatser och kunnat generalisera i en större utsträckning. Undersökningen har delvis som mål att ta fram synpunkter på vad som får den operativa personalen att prestera enligt företagets mål och då hade det varit bra om vi intervjuat fler personer ur den operativa personalen. Då vi haft begränsade resurser, framför allt i form av tid, har vi inte kunnat intervjua det antal personer som är önskvärt för att kunna generalisera resultatet till en större population.

Under de intervjuer vi genomfört försökte vi att inte påverka intervjuobjekten med våra värderingar, detta är något som vi inte kan vara helt säkra på att vi inte gjorde. Vi försökte låta våra intervjuobjekt prata så mycket som möjligt utan att ge exempel eller liknande. Vi fick endast tillåtelse att spela in tre av fyra intervjuer, vilket gjorde att vi enbart fick använda oss av anteckningar under en av intervjuerna. Detta bör inte påverkat undersökningens resultat eftersom vi antecknade väl och fick de svar vi önskade. Vi gjorde även en sammanställning av intervjun som vi sände till respondenten för återkoppling och sammanställningen godkändes av intervjuobjektet.

De informationsblad vi skickade ut till våra intervjuobjekt inför intervjuerna beskrev syftet med vår undersökning. Vi är medvetna om att ett öppet syfte med undersökningen kan bidra till att svaren från intervjuobjekten inte blir uttömmande om syftet är känsligt för respondenten. Då vårt syfte med undersökningen inte varit känsligt bör vårt informationsblad inte påverkat intervjuobjektens svar.

4 EMPIRI

I detta kapitel redogör vi för vår insamlade primärdata som vi tillhandahållit från våra intervjuer med ledare och operativ personal på en svensk bank och ett svenskt tillverkande företag. Våra intervjuobjekt är konfidentiella och vi har därför valt att ge dem fiktiva namn.

4.1 Affärschef på bank

Lisa arbetar som en av flera affärschefer på en svensk bank. Banken erbjuder en service som innebär att bankens kunder kan utföra sina bankärenden via telefon och det är på telefonbanken som vårt intervjuobjekt arbetar. I rollen som affärschef har hon ansvar för en personalgrupp på cirka 30 personer, en av hennes arbetsuppgifter är att styra och utvärdera personalens prestationer.

4.1.1 Verksamhetsstyrning

Lisa nämner att banken ska vara ledande på service och bemöta kunder på ett positivt och aktivt sätt, vilket i sin tur ska bidra till bra affärer genom långsiktiga kundrelationer. Genom en servicepolicy får bankens personal information kring hur de förväntas uppträda gentemot sina kunder för att säkerställa bankens servicenivå. Lisa arbetar mycket med det aktivt coachande ledarskapet för att se till att personalen håller en hög servicenivå. Vid coachtillfällen sitter Lisa bredvid sin personal och lyssnar med på personalens samtal för att sedan komma med tips på vad personalen kan förbättra i sättet att prata med kunderna. Tipsen kan röra allt ifrån tonläge i rösten till hur personalen kan ta fler initiativ till att sälja. Till sin hjälp har hon två hjälpcoacher som arbetar på deltid med coachsamtal. Lisa använder sig även av lathundar med säljtips som hon delar ut till sin personal. Dessa lathundar är till för att personalen ska känna sig tryggare i samtalet med kunden och förhoppningsvis ska det bidra till ökad försäljning.

Lisa vill ha nära kontakt med sin personal och kommunicerar med personalen genom regelbunden coaching, personliga möten, feedback och möten med hela gruppen. Möten med hela gruppen sker inte regelbundet men det brukar bli ungefär två gånger per halvår. Det är främst när nya kundkoncept och tjänster ska införas som det hålls möten för att informera kring dessa produkter.

Banken följer företagets övergripande strategi, de har alltså ingen egen strategi för verksamheten på orten. Enligt Lisa fokuserar varje affärsområde i banken på olika områden och har därför enskilda strategier för hur de ska arbeta. Det affärsområde som Lisa är ansvarig för finns även på fyra andra orter i landet. Affärscheferna från alla fem orter är med vid utformningen av strategierna och har möten en gång i veckan för att diskutera hur strategier följs och om något behöver förändras. Bankens strategier utformas gemensamt mellan de olika affärscheferna tillsammans med de överordnade cheferna. Vårt intervjuobjekt känner att hon har möjlighet att vara delaktig vid framtagandet av en strategi som berör hennes affärsområde.

4.1.2 Prestationsmätning

Lisa beskriver att personalens prestationer mäts efter två typer av mål, vilka är effektivitetsmål och försäljningsmål. Personalen mäts på hur de presterar under sin arbetstid, där vissa tidsavdrag är gjorda för uppstart och raster. Effektivitetsmålen innebär att personalen ska sitta 65 % av sin arbetstid redo att ta emot kunder och att de ska ta emot tolv samtal per arbetad timme. De försäljningsmått som mäts är exempelvis antal bokade rådgivningar, sparande och försäljning av betal- och kreditkort. Affärscheferna har tagit egna

initiativ till strategier och de fokuserar på vissa mått som de anser vara viktigast för just deras affärsområde. Måtten som personalens prestationer mäts efter återfinns i ett styrkort. I styrkortet för Lisas affärsområde ligger fokus mycket på måtten kring effektivitet och att boka in rådgivningar för bankens kunder. Lisa säger att en av de viktigaste uppgifterna för hennes grupp är att minska köerna in till telefonbanken och då är det viktigt att personalen är effektiv i sitt arbete. En annan viktig uppgift är att boka in rådgivningar, då detta kan bidra till långsiktiga kundrelationer och fler affärer. Personalen mäts även under perioder på hur väl de säljer in olika koncept som banken erbjuder sina kunder, ett koncept är ett paket som innehåller en blandning av olika produkter och tjänster. De mått som återfinns i styrkortet ändras i princip aldrig, men däremot förekommer aktiviteter under perioder där fokus läggs på vissa specifika mått.

Personalens prestationer mäts och utvärderas både på grupp och individnivå. Utvärderingen grundas på resultaten i styrkortet och personalen är medveten om vad de utvärderas på. Feedback kring vad gruppen bidrar till i den totala försäljningen förmedlas till personalen ibland men inte regelbundet. De tillfällen när personalen får denna typ av feedback är exempelvis när korttillverkaren av betal- och kreditkort skickar resultatinformation till telefonbanken. De individuella prestationerna mäts genom styrkortet och personalen får återkoppling på sina prestationer en gång i månaden när styrkortet skickas ut till varje individ. Lisa kontrollerar styrkorten varje vecka för att upptäcka trender i prestationerna. Upptäcker hon negativa trender i prestationerna brukar hon sätta in coaching hos de individer där resultaten inte motsvarar önskat utfall. Coachingen ska förhoppningsvis täcka upp för brister i prestationer hos personalen. Lisa jämför ofta personalens prestationer för att se om någon presterar väldigt bra inom ett specifikt område. Upptäcker Lisa prestationer som är bra försöker hon ta reda på vad som ligger bakom prestationerna. Dessa prestationer försöker hon sedan sprida vidare för att hjälpa de i personalen som presterar sämre inom samma område.

4.1.3 Motivation

Lisa tror att personalen blir motiverade om de trivs på arbetet och när det är en god stämning i gruppen. Därför försöker hon ha en bra sammanhållning och öppna dialoger med personalen där hon lyssnar på dem samt försöker få personalen att känna sig sedd. Lisa försöker också se till varje individs olika behov och är väldigt tillmötesgående om någon exempelvis har förhinder att jobba vid något tillfälle. Lisa arbetar mycket efter att ge personalen frihet under ansvar, vilket hon tror kan bidra till att motivationen i gruppen ökar.

Lisa är ofta ute hos personalen och ger feedback på deras arbete, detta tror hon ökar personalens självkänsla vilket kan leda till förbättrade prestationer. Hon är noga med att aldrig använda sig av negativ kritik utan endast positiv och konstruktiv kritik när hon ger feedback. Men hon är noggrann med att inte ge för mycket positiv kritik, då hon tror att effekten av feedbacken kan minska. Enligt Lisa är det viktigt att individen har gjort sig förtjänt av den feedback som delas ut. Ibland tycker Lisa att det är svårt att hinna med att vara ute bland personalen, då det periodvis är mycket arbete med rekryteringar av ny personal. Lisa tror att det är en stor motivation hos personalen att ha banken som arbetsgivare.

Lisa ordnar ibland aktiviteter för personalen som hon hoppas ska leda till förbättrad motivation i gruppen. Aktiviteterna består oftast i att hon delar in personalen i grupper och låter dem tävla mot varandra i försäljning av någon utvald tjänst som banken erbjuder sina kunder. Dessa aktiviteter ger oftast bra resultat i form av ökade prestationer, men hon ser också att det finns en risk med gruppaktiviteter. Risken kan vara att personer i gruppen har olika kompetens och mål med sitt arbete, vilket kan leda till konflikter inom gruppen. Lisa

anser också att gruppaktiviteter inte ska hållas för ofta, då hon tror att detta gör att de tappar sin effekt.

När det gäller målsättningsnivå så tycker Lisa att effektivitetsmålen är rimliga medan vissa av försäljningsmålen kan vara lite tuffa att uppnå. Målen sätts av alla fem affärschefer i samma position som Lisa och de måste vara överens om de ska ändra i målen. Målen går alltså att påverka och ibland har de förändrats eller tagits bort helt. När det finns en klar tendens att personalen inte uppnår de önskvärda resultaten kan det hända att måttens mål ändras. Lisa anser att det är viktigt att målen går att nå och hon menar att de flesta målen går att uppnå. Lisa nämner att det ibland uppstår tillfällen när de olika måtten påverkar varandra. Ett sådant tillfälle kan vara när försäljningsprestationerna är höga, då tar samtalen längre tid och det leder till att effektivitetsmålen kanske inte uppfylls. Dessa situationer är Lisa medveten om och ser det inte som något problem.

Vårt intervjuobjekt beskriver att hon är väldigt begränsad i att belöna sin personal vid bra prestationer och att det är skattelagstiftningen som begränsar henne. Därför är den enklaste formen av belöning att hon höjer timlönen för den individ som gör bra ifrån sig. Att denna typ av belöning förekommer är inget som Lisa kommunicerar ut till alla i personalen. Hon brukar istället uppmärksamma detta i efterhand genom att prata med individen och informera om lönehöjningen. Andra typer av belöningar som Lisa använder är produkter av olika slag samt presentcheckar. Belöningarna delas oftast ut i samband med säljtävlingar till de som presterat bra. Ibland ordnar även Lisa vissa gruppaktiviteter som exempelvis julfester för att visa att hon är nöjd med personalens prestationer samt öka gemenskapen i gruppen. Lisa nämner att det har förekommit sanktioner. Hon tycker inte att det är speciellt roligt att behöva tillämpa sanktioner, men ibland krävs det. Sanktionerna tillämpas framför allt när personalen visat prov på väldigt dålig effektivitet och består främst i varningar, i vissa fall har sanktionerna varit avsked direkt.

4.2 Operativ bankpersonal

Karin arbetar som banksäljare på en svensk bank. Banken erbjuder en service som innebär att bankens kunder kan utföra sina bankärenden via telefon och det är på telefonbanken som vårt intervjuobjekt arbetar. I rollen som banksäljare har hon som huvuduppgifter att ge en god service till bankens kunder. Karins arbetsprestationer mäts dagligen genom ett prestationsmätsystem.

4.2.1 Verksamhetsstyrning

Karin beskriver sin affärschef som en väldigt informell chef. Chefen är ofta ute och pratar med personalen för att kolla hur de mår och om det är något de undrar över. Hon nämner att chefen inte upplevs som en styrande chef och saknar ibland den auktoriteten som krävs, då denne upplevs mer som en ”kompis-chef” av personalen. Karin nämner även att hon inte upplever det som att chefen sätter någon större press på att personalen måste prestera.

Enligt Karin kommunicerar affärschefen alltid ut information kring nya koncept genom att hålla möten med hela sin personalgrupp. På dessa möten går chefen igenom upplägget på konceptet, informerar om konceptets innehåll och om det förekommer någon typ av belöning till personalen för att sälja in det nya konceptet. Enligt Karin håller affärschefen även individuella möten med personalen där de går igenom individens prestationer. Individuella möten ska hållas en gång i månaden, men det är inte alltid som de blir av.

Karin beskriver att information kring bankens strategier inte sprids direkt genom affärschefen. Informationen sprids istället av chefen för hela telefonbanken på orten till

samtliga i personalen samtidigt. Denna information sprids exempelvis genom aktivitetsdagar där personal från hela kontoret medverkar. Karin beskriver också att information kring företagets strategier kommuniceras genom planscher på kontoret, nyheter på bankens intranät samt nyhetsbrev som kommet ut varje månad. När det har fattats något större strategiskt beslut får personalen alltid titta på en tv-sändning med företagets VD där han går igenom de nya tankarna och idéerna som ska gälla för banken. Karin tycker det känns som att personalen omringas av information kring företagets strategier genom de olika kommunikations-kanalerna. Anledningen till att det upplevs på det sättet tror Karin beror på att mycket av informationen går ut på grundläggande tankar kring hur personalen ska gå tillväga och vara gentemot kunderna. Karin tycker det är svårt att veta hur mycket hon själv bidrar med för att banken ska nå sina övergripande mål. Hon nämner dock att personalen får reda på resultatet för sin egen grupps försäljning ibland och då får hon en liten bild av vad hon bidrar med.

Karin tycker att personalen får medverka ganska mycket i att komma med idéer och förslag på förändringar i arbetsrutiner. Hon nämner att hennes chef uppmuntrar personalen att komma med idéer och lösningar, men hon vet inte om chefen för idéerna vidare. När det kommer in önskemål på tjänster som kunder saknar så diskuterar ofta personalen mellan sig varför den tjänsten inte finns och ibland kan det vara så att personalen håller med kunden om att tjänsten skulle behövas. Önskemålet förs oftast inte vidare till chefsnivå och Karin känner att det inte är hennes jobb att driva sån frågor då hon inte får någon lön för det.

4.2.2 Prestationsmätning

Karin beskriver att personalens prestationer mäts genom hur många affärer de genomför. Med affär räknas exempelvis när personalen lägger upp ett sparande till en kund, lägger till en tjänst eller säljer ett betal- och kreditkort. Personalen mäts även på hur många rådgivningar de bokar in kunder på och detta mått är enligt Karin ett av de mått som hennes affärsområde är mest inriktat på. Enligt Karin är de viktigaste måtten de som mäter hur effektiv personalen är i sitt arbete eftersom de mäter hur väl de uppfyller den servicenivå som personalen ska uppfylla. Måtten som används för att mäta servicenivå mäter hur många samtal personalen tar varje timme och vilken tid personalen sitter redo för att ta emot samtal.

Under den tid Karin arbetat på banken har styrkortet, som innehåller de mått som personalen mäts på, haft samma innehåll. Detta tycker hon är lite dåligt eftersom det under perioder riktas fokus mot försäljning av några specifika koncept. När personalen satsar på att sälja dessa koncept ger det ett dåligt resultat på andra delar av styrkortet. Detta tycker Karin blir missvisande för personalens prestationer, men hon menar att eftersom hon vet om vart fokus ligger under perioden bortser hon ofta från att de övriga affärerna går sämre då. Karin nämner att hon ”skulle vilja ha ett styrkort som är enkelt att förstå och som fokuserar på de prestationer som önskas just för tillfället”. Karin säger även att ”måtten som finns i styrkortet är inte speciellt relevanta för min arbetsuppgift, eftersom de är övergripande för hela telefonbanken.” I styrkortet finns alla bankens affärer representerade, men eftersom Karins affärsområde endast fokuserar på ett begränsat antal affärer känns det inte relevant att ha med de övriga affärerna i sitt styrkort.

Karin beskriver att uppföljning och utvärdering av personalens prestationer vanligtvis görs en gång i månaden när det hålls individuella möten med affärschefen. Under dessa möten går de igenom resultatet från styrkortet och chefen ställer frågor kring tänkbara förbättringar samt hur personalen tycker att resultaten varit. De går även igenom saker som personalen känner sig osäker på och chefen tipsar personalen om hur de kan förbättra sina prestationer. Personalen är hela tiden medveten kring vad de utvärderas på så de kan vara förberedda inför

varje möte. De får även styrkortet utskickat till sig innan mötet en gång i månaden. Karin nämner att de mjuka bitarna, som hur personalen bemöter kunden, inte syns och utvärderas genom styrkortet. Detta följs istället upp genom coachsamtal där en coach sitter med och lyssnar på personalens samtal med kunder. Vid de här tillfällena får personalen feedback och tips på hur de ska bemöta kunderna och agera för att sälja in bankens tjänster. Coachingen sker regelbundet under en period på året och under resten av året har personalen coachsamtal ungefär en gång i månaden. Karin tycker att det är bra med coaching för de som är nya i personalen för att de ska få tips på hur de ska föra samtalen. För henne gav dock det senaste coachsamtalet ingenting då hon visste exakt vad coachen lyssnade på under samtalet och anpassade sina samtal därefter.

4.2.3 Motivation

Karin säger ”jag blir motiverad när jag har en bra dag, är pigg och om kollegerna runt omkring är trevliga .” Hon tycker även att det motiverar om kollegerna runt omkring är trevliga. Karin tycker att hennes affärschef leder gruppen på ett sätt som får personalen att må bra. Affärschefen är ofta ute hos personalen och kollar hur de mår samt ger en klapp på axeln om de gjort bra ifrån sig. Karin tycker att feedback på bra prestationer gör att hon blir motiverad att fortsätta sälja.

Under vissa perioder delas personalen in i grupper som tävlar mot varandra med att sälja in vissa tjänster till kunderna och de som når de bästa resultaten får en belöning. Karin beskriver att personalen brukar vara inspirerade till en början i dessa grupptävlingar, men efterhand som tävlingen löper brukar motivationen stanna av. Hon nämner att i takt med att personalen kan börja följa resultaten, börjar grupperna ofta jobba för att bevaka sina platser istället för att försöka ta in någon placering. Om en grupp ser att avståndet till gruppen ovanför blir svårt att ta igen, jobbar de inte heller för att ta ikapp avståndet. Karin nämner att grupptävlingar kan vara bra då gruppmedlemmarna kan stötta varandra, men det kan även uppstå konflikter om det skiljer i motivationsnivå mellan medlemmarna. Hon tycker det är viktigt att försöka skapa en gruppdynamik i gruppen så att de motiverar varandra.

Karin anser att alla i personalen klarar av att nå upp till målen i styrkortet med lite ansträngning, men det gäller att hitta motivationen att vilja nå upp till dem. Hon själv är inte motiverad att nå upp till målen, då hon anser att det inte finns någon belöning för det. Karin tror att det endast är ett fåtal personer i hennes grupp som når upp till målen. Hon beskriver att majoriteten ligger på en ganska jämn nivå mellan att nå upp till målen och att inte prestera alls. Karin tänker inte mycket på mål och resultat i sitt arbete utan fokuserar mer på att ge en bra service till kunderna som ringer in. Hon nämner att det är väldigt svårt att kombinera försäljning och service. Karin nämner även att det inte går att vara en påstridig försäljare, eftersom det kan bidra till att kunderna inte återkommer. Då arbetet går ut på att skapa goda relationer på lång sikt krävs det en bra balans mellan service och försäljning.

Karin beskriver att belöningar förekommer ibland för att motivera personalen att prestera. Belöningarna består av presentkort eller biocheckar och personalen belönas både på individ och gruppnivå. Belöningarna är kopplade mot olika kampanjer och gruppaktiviteter och grundas inte på hur personalen presterar enligt styrkortet. Karin tror att styrkortet mest är till för att chefen ska kunna se hur personalen presterar samt för att kunna jämföra olika enheter centralt inom banken. Det förekommer dock ingen belöning för att man uppnår de specifika målen i styrkortet. Karin säger ”jag hade absolut känt mig mer motiverad att uppnå målen om jag fick någon belöning för det”. Hon anser att den bästa belöningen hade varit att få pengar, men då tror hon att det bidrar till att personalen blivit mer drivande i sin försäljning och att

servicenivån skulle minska. Hon anser även att andra belöningar, såsom presentkort, hade varit bra så att personalen får något att motiveras med när det inte pågår kampanjer. Karin nämner också att det är under perioderna när det förekommer kampanjer med belöningar som resultaten är som bäst hos personalen. Enligt Karin förekommer det nästan aldrig sanktioner på arbetsplatsen. Den enda sanktionen hon kan minnas var en varning på kollektiv nivå för hela gruppen, när resultaten var allmänt låga. Denna varning följdes inte av några åtgärder och personalen fortsatte prestera som vanligt. Karin nämner att det känns som att det inte är så viktigt hur personalen presterar, de får behålla jobbet ändå. Hon tror personligen att hon skulle behöva en påminnelse ibland för att komma igång och prestera. Hon nämner även att hon inte skulle vilja lämna ett jobb på grund av att hon gjort dåligt ifrån sig.

4.3 Produktionsadministrativ chef på ett tillverkande företag

Per arbetar som produktionsadministrativ chef på ett svenskt företag inom tillverkande industri. I rollen som produktionsadministrativ ansvarar Per för den operativa personalen, där en av hans uppgifter är att styra och utvärdera personalens prestationer.

4.3.1 Verksamhetsstyrning

Per beskriver att de övergripande målen hos företaget framförallt är leveranssäkerhet och resultatmål. Han menar att det är resultatmålet som är det viktigaste målet, då det är resultatet som företaget tjänar pengar på. Han nämner också att personalen inte går runt och tänker på detta mått i sitt dagliga arbete. De mål som finns hos företaget kan förändras med tiden, vilket gör att koncentrationen på måtten förändras då det kommer nya direktiv.

För att kommunicera ut nya direktiv har företaget avdelningsmöten en gång i månaden. Direktiven innehåller förändringar och förbättringar i arbetssätt och vissa direktiv kan även appliceras på andra avdelningar. På avdelningsmöten kommunicerar Per även ut strategier och resultat till medarbetarna. Per betonar att dessa möten är värdefulla, då viktig information kommuniceras till den operativa personalen och ledningen får ta emot information från den operativa personalen kring tänkbara förbättringar. En eller två gånger per år har företaget möten där de flesta i personalen medverkar och information från hela verksamheten behandlas, dessa möten pågår under en hel dag. Vidare menar Per att i dagsläget är personalen mer intresserad av information kring verksamheten än tidigare år. Detta har bidragit till att avdelningsmöten har blivit allt viktigare och medarbetarna är mer engagerade under dessa möten än de varit tidigare.

Per nämner att vid utformningen av nya strategier på företaget är det framförallt ledarna som berörs av den nya strategin som är med vid utformningsarbetet. Ledarna medverkar vid utformningen av strategin för att de känner till den avdelning som den nya strategin berör och kan ta hänsyn till de olika krav och förväntningar som finns på avdelningen. Per betonar vikten av att de olika avdelningsstrategierna ska vara kopplade till företagets övergripande strategier.

4.3.2 Prestationsmätning

Under ett par år har företaget använts sig av olika mått för att belysa de viktigaste bitarna i verksamheten. Per nämner att de olika avdelningarna har specifika mått, exempelvis har konstruktionsavdelningen ledtid som ett viktig mått för att kunna mäta hur lång tid det tar att färdigställa en ritning. Detta mått kan enligt Per vara intressant för alla inom verksamheten, men det är framförallt viktig för de som arbetar på konstruktionsavdelningen. Företaget anställde en ny VD för ungefär ett halvår sedan och har därför inte utformat nya mått, då den nya VD:n vill vara med i utformningen av dessa och inte haft tid till detta ännu. Enligt Per har företaget många olika mått för verksamheten, men alla dessa mått kommuniceras inte ut

till den operativa personalen. De mått som kommuniceras ut till den operativa personalen är framförallt de som berör produktionen. Per beskriver att utformningen av mått endast sker på ledningsnivå. Medarbetarna på den operativa nivån har enligt Per olika ambitionsnivåer när det gäller hur det går för företaget, där vissa medarbetare bara är intresserade av att få sin lön medan andra är mer intresserade av att få reda på hur det går för företaget. För att öka kunskapen och medvetenheten för verksamheten får alla nyanställda utbildning och information kring företaget. Enligt Per förekommer prestationsmätning på olika nivåer i företaget. Den operativa personalen mäts framförallt på leveranssäkerhet. Leveranssäkerheten mäts genom mått som exempelvis anslagen tid och färdigt datum. Per beskriver att måttet anslagen tid innebär att det får ta en maximal tid att utföra en viss operation. Den anslagna tiden ska den operativa personalen försöka efterfölja så gott det går. Färdigt datum är ett mått som innebär att en operation har ett slutdatum där produkten ska vara färdig att skickas vidare i produktionen eller till kund. Andra avdelningar på företaget har specifika mått för just deras område, som exempel beskriver Per att kvalitetsavdelningen använder sig av mått som antal kundreklamationer. Detta mått ska bidra till att företaget levererar sina produkter i tid och till bra kvalité.

Prestationsmätsystemet på företaget innehåller både finansiella och icke-finansiella mått, där exempelvis det operativa resultatet är ett finansiell mått och leveranssäkerhet är ett icke-finansiellt mått. Enligt Per har företaget som mål att måtten i prestationsmätsystemet ska vara nära kopplade till de strategier och policys som finns i företaget. De mått som finns i prestationsmätsystemet förändras med tiden, när en ny strategi och målsättning införs fokuserar verksamheten på nya mått för att uppnå den nya målsättningen. Om ett mått utvärderas efter ett par år och det visar att det inte är något bra mått ändras det eller tas bort helt från mätsystemet. Per poängterar att det är viktigt att inte ha för många mått att jobba efter, då han anser att det kan bidra till att personalen mister fokus och engagemang. Det är därför viktigt att vara noggrann vid framtagandet av mått så att de inte blir för många. Enligt Per har ledningen fått kritik för att de mått som används har varit för många, vilket har bidraget till att det nu endast mäts på ett fåtal mått. Per betonar att målen med varje mått måste vara lättförståeliga och möjliga att påverka. När måluppfyllelsen med företagets mått presenteras på avdelningsmöten används Power Point för att visa grafer över personalens prestationer. Företagsledningen förklarar också de olika målen genom en beskrivning till varje graf och beskriver ibland graferna muntligt för att personalen ska få en större förståelse för målen.

Återkopplingen av personalens prestationer görs framförallt på de mått som genererar bonus. Bonusen består av pengar till personalen och Per menar att personalen strävar extra mycket efter att uppnå målen med dessa mått. Per beskriver att företaget utvärderar personalens prestationer genom individuella utvecklingssamtal som äger rum en gång om året. Under utvecklingssamtalen går de igenom vad som har gjorts bra under året och vad som kan göras bättre, där både personal och ledning får komma med synpunkter. Inför utvecklingssamtalen får personalen fylla i ett frågeformulär med frågor kring arbetsmiljö och produktionssituation, som sedan diskuteras under utvecklingssamtalet. Enligt Per är personalen medveten om vad det är som de utvärderas på.

4.3.3 Motivation

En av de viktigaste bitarna som Per lyfter fram är att personalen ska trivas på arbetet och ha roligt för att de ska vara motiverade att prestera. Han nämner även att relationen med cheferna bör vara bra och samarbetet med övriga kollegor bör fungera för att personalen ska känna sig motiverad. Per nämner att det skiljer sig i tycke och smak bland personalen när det

gäller arbetsmiljö och han menar att de på ledningsnivå försöker hitta gemensamma faktorer som gör att alla kan trivas. Ett steg i att förbättra arbetsmiljön är att företaget hyr in konsulter som undersöker hur personalen mår och om det är något som de anser bör förbättras i deras arbetsmiljö. För att samla in denna information hos personalen genomför konsulterna enkätundersökningar. I enkätundersökningen ingår även att alla i personalen ska bidra med två förbättringsförslag på arbetsmiljön som under det kommande året ska testas så gott det går för att sedan utvärderas och se om det har blivit någon förbättring. Per nämner även att det under utvecklingssamtalen diskuteras eventuella missnöjen med arbetsmiljön. De missnöjen som finns försöker företagsledningen eliminera för att öka motivationen och trivseln på företaget.

Per nämner att företaget inte arbetar med att sätta ihop arbetsgrupper specifikt för att öka motivationen hos de anställda. Han nämner däremot att det sätts ihop grupper av personalen när exempelvis något förbättringsarbete ska göras. Detta tror Per skulle kunna påverka personalens motivation indirekt då personalen lyfts ur det dagliga arbetet och får sysselsätta sig på annat sätt.

Per beskriver att det utgår bonus från företaget av finansiell karaktär vid uppnådda mål, och att det för tillfället inte förekommer någon icke-finansiell belöning. Det utgår även belöningar då någon i personalen kommer med förbättringsförslag som skulle kunna vara relevanta för verksamheten. Belöningen används för att organisationen alltid ska stäva mot att förbättras. Per nämner att företaget belönar både på individnivå och på gruppnivå, den operativa personalen belönas framförallt på gruppnivå. Per beskriver att företaget använder sig av sanktioner i form av varningar och i värsta fall avsked, men sanktionerna förekommer endast när personalen missköter sig och inte på grund av dåliga prestationer. Det kan även förekomma omplaceringar om det visar sig att en individ inte klarar av sina arbetsuppgifter.

4.4 Operativ personal på ett tillverkande företag

Gunn arbetar som operativ personal på ett svenskt företag inom tillverkande industri, där hennes huvuduppgifter är att montera de produkter som företaget tillverkar. Gunn´s arbetsprestationer mäts dagligen genom ett prestationsmätsystem.

4.4.1 Verksamhetsstyrning

Gunn nämner att företaget har månadsmöten där den operativa personalen får besked om hur det går för företaget. På dessa möten får personalen veta hur det går för både företaget i stort och hur den enskilda avdelningen presterar. Gunn anser inte att företagsledningen kommunicerar företagets strategier under dessa möten, hon anser att de endast kommuniceras siffor på företagets resultat. Gunn nämner även att personalen på den operativa nivån inte medverkar vid utformningen av strategier. Personalen får direktiv från företagsledningen utan någon bakgrundsinformation. Det har förekommit att vissa individer på den operativa nivån har kommit med förbättringsförslag, men dessa förbättringsförslag har en tendens att stanna hos den närmsta chefen. Enligt Gunn uppfattar den operativa personalen sin möjlighet att förändra sitt arbetssätt som liten och att det inte är lönt att kommunicera eventuella förändringar. Gunn nämner att kommunikationen av mål och strategier egentligen ska gå genom de tavlor som är uppsatta i verksamheten, men hon nämner även att dessa är dåligt uppdaterade vilket leder till att personalen inte bryr sig om tavlorna. Gunn menar att tanken med tavlorna är att de ska uppdateras en gång i veckan för att sedan diskuteras mer noggrant under avdelningens månadsmöte.

4.4.2 Prestationsmätning

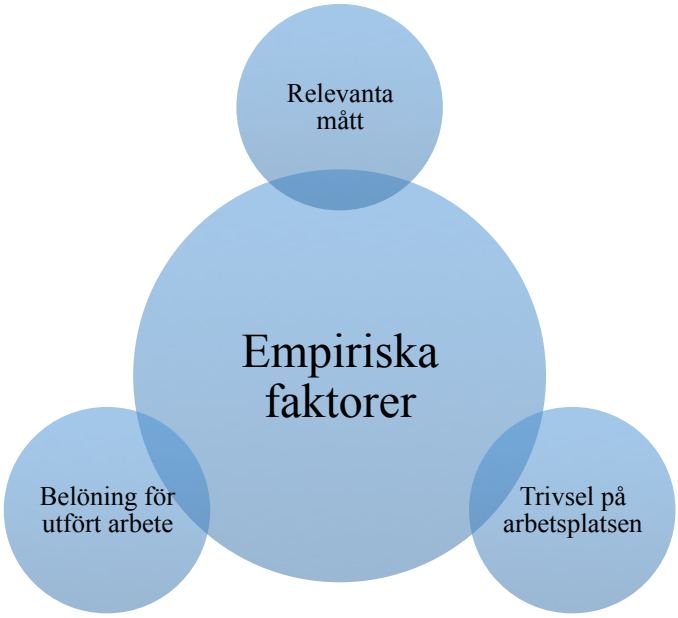
Enligt Gunn mäts personalens prestationer på två olika mått, anslagen tid och färdigt datum. Gunn nämner att anslagen tid är ett mått för att mäta hur mycket tid det har krävts för att utföra en viss operation. Måttet färdigt datum beskriver ett datum då produkten ska vara färdig att skickas till nästa operation eller till kund. Enligt Gunn förändras aldrig måtten som mäter den operativa personalens prestationer. Gunn anser att prestationsmätsystemet är uråldrigt och uppdateras sällan. Vilket leder till att det inte finns någon drivkraft i prestationsmätsystemet och att ingen i personalen fokuserar på prestationsmåtten. Enligt Gunn diskuteras det i dagsläget om företaget ska införa ett nytt prestationsmätsystem där måtten fokuserar på effektiviteten i personalens prestationer. Detta skulle enligt Gunn kunna leda till att personalen blir villigare att arbeta hårdare för att uppnå bättre prestationer. Gunn beskriver även att det i dagsläget inte finns något som gör att personalen vill uppnå bättre prestationer än de som krävs. Uppföljning av personalens prestationer görs endast på måtten anslagen tid och färdigt datum. Gunn nämner vidare att den operativa personalen inte får någon återkoppling på hur deras prestationer i produktionen bidrar till företagets resultat i stort. Den operativa personalen har dock fått återkoppling på att leveranssäkerheten varit dålig under en period, därför är det nu mycket fokus på det måtten som mäter leveranssäkerheten. Enligt Gunn är den operativa personalen fullt medvetna om vad företagsledningen kontrollerar och mäter.

4.4.3 Motivation

Gunn nämner att det som motiverar henne är att hon gör bra ifrån sig på arbetet. Gunn säger att ”gemenskapen bland arbetskamraterna är en viktig faktor som ökar motivationen”. Avdelningsaktiviteter sker en eller två gånger om året för att avdelningen ska känna mer gemenskap och detta menar Gunn ökar motivationen hos de anställda. Företaget använder sig av ett bonussystem där bonusen som betalas ut från företaget antingen baseras på resultatet per avdelning eller resultatet för hela företaget. Hon poängterar att bonusen är ett resultat av vad varje individ presterar. Gunn nämner att företaget diskuterar att införa ett nytt bonussystem. Hon anser att om ett nytt bonussystem ska införas måste det gå att påverka sina egna prestationer i en större utsträckning än vad som kan göras i dagsläget. Anledningen till att det i dagsläget inte går att påverka sina egna prestationer i full utsträckning beror på att det oftast saknas komponenter att arbeta med. Gunn nämner även att om ett nytt bonussystem ska införas bör det kännas värdefullt att anstränga sig mer för att uppnå målen. Hon nämner vidare att sanktioner kan förekomma på företaget i form av varningar när personalen missköter sina arbetstider. Enligt Gunn kan även muntliga tillsägelser förkomma vid sådana tillfällen. Det finns inga sanktioner för personalen om de presterar dåligt eller om kvaliteten på individens operationer är dålig. Hon poängterar att om någon gör något fel är det ofta arbetsinstruktionerna som är dåliga, och att det inte finns någon som gör fel med avsikt. Den enda typen av sanktion som kan förekomma för dåliga prestationer är sanktioner mellan personalen. Gunn nämner att sanktionerna kan yttra sig i form av press från arbetskollegor när någon gör ett dåligt jobb eller arbetar för långsamt, då detta påverkar hela gruppens prestationer. Gunn anser att målen för personalens prestationer är rimliga. Hon säger även att ”om målen hade varit högre skulle det kunna sporra personalen, men då hade det behövts belöning för de förbättrade prestationerna”. Annars skulle drivkraften att prestera minska.

Vi har identifierat ett par intressanta faktorer kring vad som gör att personalen är villig att prestera enligt företagets uppsatta mål. De synpunkter som vi anser att intervjuobjekten har belyst är att de vill ha belöning för det arbete som läggs på arbetsuppgiften. Vi har även identifierat att arbetsmiljön är en viktig faktor för att personalen ska vara villig att prestera. Den sista faktorn som vi uppfattade som viktig är att personalen vill att måtten i

prestationsmätsystemet ska vara relevanta för deras arbetsuppgifter. I figur 4.1 har vi sammanställt de faktorer som vi anser intervjuobjekten har betonat under intervjuerna.



Figur 4.1 Empiriska faktorer, egen modell.

5 ANALYS

I detta kapitel presenterar vi skillnader och likheter mellan våra respondenters intervjusvar, vi använder oss även av vår teoretiska referensram för att förklara det empiriska materialet.

5.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrningen innehåller enligt Anthony och Govindarajan (2007) ett flertal aktiviteter, vilka är att; planera vad organisationen ska göra, koordinera aktiviteter mellan olika delar av organisationen, utvärdera information samt besluta om några åtgärder bör göras. Utöver dessa aktiviteter beskriver Anthony och Govindarajan (2007) att verksamhets-styrning består av att kommunicera ut information i verksamheten. Enligt våra intervjuobjekt är kommunikation en viktig del av den verksamhetsstyrning som bedrivs på de undersökta företagen. Lisa som är affärschef på banken nämner att hon håller möten med hela gruppen en eller två gånger per halvår. På dessa möten beskriver Karin, som är banksäljare på samma bank som Lisa, att affärschefen kommunicerar ut information kring nya koncept. Informationen som kommuniceras består av upplägget på det nya konceptet, information kring konceptets innehåll samt om det förekommer någon typ av belöning till personalen för att sälja in det nya konceptet. Per, som är produktions-administrativ chef på det tillverkande företaget, kommunicerar ut nya direktiv för företaget genom avdelningsmöten som genomförs en gång i månaden. Gunn, som är montör på samma tillverkande företag som Per, nämner att under dessa möten får den operativa personalen information kring hela företagets samt den enskilda avdelningens prestationer. Per nämner även att det förekommer möten en eller två gånger per år där de flesta i personalen medverkar och information från hela verksamheten behandlas, dessa möten pågår under en hel dag. Merchant och Van der Stede (2007) beskriver att en annan aktivitet i verksamhetsstyrningen är att influera personalen så att de agerar i linje med företagets förväntningar. På banken beskriver Lisa att hon använder sig av bankens servicepolicy som ett verktyg för att influera sin personal. Bankens servicepolicy informerar personalen kring hur de förväntas uppträda gentemot sina kunder för att säkerställa bankens servicenivå. Lisa arbetar, i sin roll som affärschef, mycket med det aktivt coachande ledarskapet för att försäkra sig om att personalen håller en bra servicenivå. Enligt Per influerar företagsledningen på det tillverkande företaget sin personal genom de direktiv som förmedlas på avdelningsmöten. Direktiven innehåller förändringar och förbättringar i arbetssätt och vissa direktiv kan även appliceras på andra avdelningar. På dessa avdelnings-möten kommunicerar Per även ut strategier och resultat till medarbetarna. Per betonar att dessa möten är värdefulla, då viktig information kommuniceras till den operativa personalen och ledningen får ta emot information från den operativa personalen kring tänkbara förbättringar. Vidare menar Per att i dagsläget är personalen mer intresserad av information kring verksamheten än tidigare år. Detta har bidragit till att avdelningsmöten har blivit allt viktigare och medarbetarna är mer engagerade under dessa möten än vad de varit tidigare.

Verksamhetsstyrningen i de undersökta företagen består till stor del av kommunikation och att influera medarbetare, vilket stöds av Anthony och Govindarajan (2007) samt Merchant och Van der Stede (2007). Dessa aktiviteter tillämpar de undersökta intervjuobjekten i ledande positioner för att informera personalen kring företagens direktiv och forma personalens prestationer så de följer direktiven.

5.1.1 Strategi

Respondenterna på både banken och det tillverkande företaget beskriver att de tillämpar strategier både på företags- och avdelningsnivå. Detta stöds av Merchant och Van der Stede (2007) som beskriver att stora och komplexa verksamheter ofta tillämpar strategier utifrån två nivåer; strategier för hela företaget samt strategier för specifika avdelningar. Strategierna för hela företaget benämner Merchant och Van der Stede (2007) företagsstrategier och de definierar vilka olika marknader som företaget ska verka på samt hur företagets resurser ska fördelas. Strategierna för de specifika avdelningarna benämns affärsstrategier (ibid). De definierar hur den specifika avdelningen väljer att konkurrera på den specifika marknaden för att skapa konkurrensfördelar (ibid). Enligt affärschefen Lisa fokuserar varje affärsområde i banken på olika områden och har därför enskilda strategier för hur de ska arbeta. På det tillverkande företaget menar den produktionsadministrativa chefen Per att det tillämpas strategier på avdelningsnivå då det finns olika krav och förväntningar på respektive avdelning. Anthony och Govindarajan (2007) menar att även fast strategival skiljer sig åt på de olika nivåerna i företaget, finns det ett stort behov av att strategierna är konsekventa på både avdelnings- och företagsnivå för att företaget ska uppfylla de mål som finns med hela verksamheten (ibid). Lisa beskriver att bankens olika avdelningar följer företagets övergripande strategi. Per på det tillverkande företaget betonar vikten av att de olika avdelningsstrategierna ska hänga ihop med företagets övergripande strategier.

Grant (2008) menar att strategier kan kommuniceras ut i verksamheten på ett flertal olika sätt. Den kan kommuniceras genom företagets vision, som ska ge en bild över vart företaget vill vara i framtiden. Ett annat sätt att förmedla strategi är enligt Grant (2008) att sprida den genom företagets mission, vilken redogör vad företaget har för syfte med verksamheten. Karin, som är banksäljare, beskriver att information kring bankens strategier kommuniceras genom aktivitetsdagar, planscher på kontoret, nyheter på bankens intranät samt nyhetsbrev som kommer ut varje månad. Hon nämner även att när det har fattats något större strategiskt beslut får personalen alltid titta på en tv-sändning med företagets VD där han går igenom de nya tankarna och idéerna som ska gälla för banken. Karin tycker det känns som att personalen omringas av information kring bankens strategier genom de olika kommunikations-kanalerna. Aktiviteterna banken använder sig av för att kommunicera sina strategier tyder på att de kontinuerligt arbetar med att förmedla företagets vision och mission till sina medarbetare.
Det undersökta tillverkande företaget håller avdelningsmöten där företagsledningen kommunicerar företagets strategier till den operativa personalen genom att presentera olika resultat för verksamheten samt redogöra för företagets mål. Detta pekar på vad Grant (2008) benämner som en strategisk plan. Den strategiska planen dokumenterar företagets strategi i termer av prestationsmål, angreppssätt för att uppnå dessa mål samt planerade resursåtaganden över en specificerad tidsperiod (ibid). Gunn, som är montör på det tillverkande företaget, anser dock inte att ledningen kommunicerar företagets strategier på ett bra sätt under dessa möten. Hon upplever istället att det endast kommuniceras siffor på företagets resultat. Kommunikationen av mål och strategier ska egentligen förmedlas genom tavlor som är uppsatta ute i verksamheten. Tavlorna ska uppdateras en gång i veckan för att sedan diskuteras mer noggrant under avdelningens månadsmöte, men enligt Gunn är tavlorna dåligt uppdaterade och detta leder till att personalen inte bryr sig om dem.

Enligt våra respondenter kommunicerar banken sina strategier på ett flertal sätt där de förmedlar, det som Grant (2008) benämner, företagets vision och mission tydligt för medarbetarna. Det tillverkande företaget kommunicerar företagets strategier genom avdelningsmöten där de presenterar det Grant (2008) benämner som en strategisk plan.

Personalen på det tillverkande företaget har dock svårt att ta till sig denna information då de anser att det endast presenteras siffror på företagets resultat.

Respondenterna på både det tillverkande företaget och banken beskriver att strategier utformas genom interaktioner mellan olika ledare i respektive verksamhet. Detta stöds delvis av Merchant och Van der Stede (2007) som beskriver att strategier framkommer genom en rad interaktioner mellan företagsledningen, de anställda och företagets omgivning. Det affärsområde som Lisa är ansvarig för på banken finns även på fyra andra orter i landet. Affärscheferna från alla fem orter är med vid utformningen av strategierna och har möten en gång i veckan för att diskutera hur strategier följs och om något behöver förändras. Strategierna för arbetet i banken utformas gemensamt mellan de olika affärscheferna tillsammans med de överordnade cheferna. Lisa känner att hon har möjlighet att vara delaktig vid framtagandet av en strategi som berör det affärsområde där hon är affärschef. Per nämner att vid utformningen av nya strategier på det tillverkande företaget är det framförallt ledarna som berörs av den nya strategin som är med vid utformningen. Dessa ledare medverkar vid utformningen av strategin för att de känner till den avdelning som den nya strategin berör och kan ta hänsyn till de olika krav och förväntningar som finns på avdelningen. Det fullständiga ansvaret för att utforma strategier bör enligt Anthony och Govindarajan (2007) aldrig tilldelas en specifik person eller avdelning i företaget. Detta stämmer väl överens med hur de undersökta företagen arbetar med att utforma sina strategier, då de involverar flera ledare i sitt strategiutformningsarbete.

Karin tycker att personalen på banken får medverka ganska mycket i att komma med idéer och förslag på förändringar i arbetsrutiner. Hon nämner att hennes affärschef uppmuntrar personalen att komma med idéer och lösningar, men hon vet inte om affärschefen för idéerna vidare. Gunn, som är montör, nämner att personalen på den operativa nivån i det tillverkande företaget inte medverkar vid utformningen av strategier. Personalen på det tillverkande företaget får direktiv från företagsledningen utan någon bakgrundsinformation. Det har förekommit att vissa på den operativa nivån har kommit med förbättringsförslag, men dessa förbättringsförslag har dock en tendens att stanna hos den närmsta chefen. Enligt Gunn uppfattar den operativa personalen sin möjlighet att förändra sitt arbetssätt som liten och att det inte är lönt att kommunicera eventuella förändringar. Karin nämner att hon som banksäljare ibland får in önskemål på tjänster som kunder saknar hos banken. Dessa önskemål diskuteras ofta i personalen och ibland kan det vara så att personalen håller med kunden om att tjänsten skulle behövas, men önskemålet förs oftast inte vidare till chefsnivå. Karin känner inte att det är hennes jobb att driva dessa frågor vidare då hon inte får någon lön för det. Involveringen av den operativa personalen vid strategiutformning i de undersökta företagen är begränsad till att personalen kan ge förslag på förändringar av arbetsrutiner på banken. Personalen på det tillverkande företaget uppfattar att de har liten möjlighet att påverka sina arbetsrutiner och komma med förslag på nya strategier.

5.2 Prestationsmätning

En central del i prestationsmätning är att företagets strategi och mål starkt bör influera valet av de prestationsmått som används i företagets prestationsmätsystem (Otley, 1999). Lisa nämner att hon och de övriga affärscheferna på banken har tagit egna initiativ till strategier och de fokuserar på vissa mått som de anser vara viktigast för deras affärsområde. Enligt Per har det tillverkande företaget som mål att måtten i prestationsmätsystemet ska vara nära kopplade till de strategier och policys som finns i företaget. De mått som finns i prestations-mätsystemet på det tillverkande företaget förändras med tiden, när en ny strategi och

målsättning införs så fokuserar verksamheten på de nya måtten för att uppnå den nya målsättningen. Detta tyder på att respondenterna ur företagsledningen på de båda undersökta företagen låter företagets strategier influera valet av prestationsmått på det sätt som Otley (1999) beskriver.

Affärschefen Lisa beskriver att bankpersonalens prestationer mäts efter två typer av mål, vilka är effektivitets-mål och försäljningsmål. Måtten som mäter personalens prestationer i banken återfinns i ett styrkort. I styrkortet för Lisas affärsområde ligger fokus mycket på måtten kring effektivitet och att boka in rådgivningar för bankens kunder. Lisa säger att en av de viktigaste uppgifterna, för gruppen hon är chef över, är att minska köerna in till telefonbanken och då är det viktigt att personalen är effektiv i sitt arbete. Effektivitetsmålen för den operativa personalen på banken är att de ska sitta 65 % av sin arbetstid redo att ta emot kunder och att de ska ta emot tolv samtal per arbetad timme. Banksäljaren Karin menar också att effektivitetsmåtten är viktiga mått eftersom de mäter hur väl personalen uppfyller den servicenivå som förväntas av dem. Personalen mäts även på hur många rådgivningar de bokar in kunder på och detta mått är enligt Karin också ett av de mått som hennes affärsområde fokuserar mest på. Lisa menar att detta mått är viktigt eftersom det kan bidra till långsiktiga kundrelationer och fler affärer. Karin nämner att med en affär räknas exempelvis när hon lägger upp ett sparande till en kund, lägger till en tjänst eller säljer ett betal- och kreditkort. Detta stöds av Gregory et al (1995) som menar att prestationsmåtten bör följa företagets strategi, eftersom de influerar vad de anställda gör på arbetsplatsen. Ferreira och Otley (2009) beskriver att prestationsmätsystem används i verksamheter för att uppmärksamma personalen om de viktigaste delmålen samt uppmärksamma personalen på företagets övergripande mål. Gregory et al's (1995) samt Ferreira och Otley´s (2009) teorier tillämpas även på det tillverkande företaget där den produktionsadministrativa chefen Per beskriver att de använder sig av olika mått för att belysa de viktigaste bitarna i verksamheten. Han nämner att de olika avdelningarna har specifika mått, exempelvis har konstruktionsavdelningen ledtid som ett viktig mått för att kunna mäta hur lång tid det tar att färdigställa en ritning. Detta mått kan enligt Per vara intressant för alla på det tillverkande företaget, men måttet är framförallt viktigt för de som arbetar på konstruktionsavdelningen. Enligt montören Gunn mäts personalens prestationer på det tillverkande företaget genom två olika mått, dessa mått är anslagen tid och färdigt datum. Gunn nämner att anslagen tid är ett mått för att mäta hur mycket tid det har krävts för att utföra en viss operation. Måttet färdigt datum beskriver ett datum då produkten ska vara färdig att skickas till nästa operation eller till kund. Gregory et al (1995) menar att prestationsmåtten bör följa företagets strategi, eftersom de influerar vad de anställda gör på arbetsplatsen. Ferreira och Otley (2009) beskriver att prestationsmätsystem används i verksamheter för att uppmärksamma personalen om de viktigaste delmålen samt uppmärksamma personalen på företagets övergripande mål. Undersökningen visar att både det tillverkande företaget och banken använder sig av mått som följer företagets strategier och som fokuserar på de områden som är viktigast för företagens framgång.

Genom måtten i prestationsmätsystemet är tanken att alla medarbetare ska förstå hur deras prestationer följer företagets strategier (Anthony & Govindarajan, 2007). Målen som relateras till de olika måtten i prestationsmätsystemet bör vara lätta att förstå och vara relaterade till företagets övergripande mål (Molleman & Timmerman, 2003). För att de övergripande målen ska vara lätta att förstå bör de vara definierade på avdelnings- och individnivå (ibid). Molleman och Timmerman's (2003) teorier tillämpas på det tillverkande företaget där vår respondent Per betonar att målen med varje mått måste vara lättförståeliga och möjliga att påverka. De mått som kommuniceras, från företagsledningen, ut till den operativa personalen

är framförallt de mått som berör produktionen. Enligt Per förekommer prestationsmätning på olika nivåer i företaget. Den operativa personalen mäts framförallt på leveranssäkerhet genom mått som exempelvis anslagen tid och färdigt datum. På banken är måtten inte definierade på avdelnings- och individnivå. Detta beskriver banksäljaren Karin som skulle vilja att styrkortet är lite mer förenklat och att det lägger fokus på de prestationer som önskas av banksäljarna på den avdelning där hon arbetar. Karin tycker inte att måtten som finns i styrkortet är speciellt relevanta för hennes arbete, eftersom de är övergripande för hela telefonbanken.

Per på det tillverkande företaget poängterar att det är viktigt att hans personal inte har för många mått att jobba efter, då han anser att det kan bidra till att personalen mister fokus och engagemang. Därför anser han att det är viktigt att vara noggrann vid framtagandet av mått så att de inte blir för många. Detta stöds av Olve et al. (1999) som menar att ett prestationsmätsystem inte bör innehålla alla mått som används i en verksamhet, utan endast fokusera på de mått som är viktiga för företagets framgång. I styrkortet på banken finns alla mått för verksamheten representerade, men eftersom det affärsområde där Karin arbetar endast fokuserar på ett begränsat antal mått så anser hon att det inte känns relevant att ha med de övriga måtten i sitt styrkort. Detta pekar på att banken inte definierar prestationsmåtten på avdelningsnivå och att det blir otydligt för personalen att veta vilka mått som är viktiga för varje specifik avdelning.

Genom att relationen mellan utfall och faktorer för företagets framgång förmedlas i prestationsmätsystemet kan medarbetarna i företaget förstå hur icke-finansiella mått, som exempelvis kvalitet, påverkar de finansiella måtten, som exempelvis lönsamhet (Anthony & Govindarajan, 2007). Ju bättre förståelse som finns för dessa relationer, desto lättare har varje individ i företaget att förstå hur deras prestationer bidrar till framgången av företagets strategier (ibid). Både respondenterna Gunn, som är montör på det tillverkande företaget, och Karin, som är banksäljare på banken, tycker det är svårt att veta hur mycket de själva bidrar med för att företaget ska nå sina övergripande mål. Karin nämner dock att personalen får reda på resultatet för sin egen grupps försäljning ibland och då får hon en liten bild av vad hon bidrar med. Gunn beskriver att den operativa personalen på det tillverkande företaget inte får någon återkoppling på hur deras prestationer i produktionen bidrar till företagets resultat i stort. Detta pekar på att relationen mellan utfall och faktorer för företagets framgång inte tydliggörs på det sätt som Anthony och Govindarajan (2007) beskriver i sina teorier. Vilket bidrar till att personalen på de undersökta företagen har svårt att förstå hur deras prestationer bidrar till framgången av företagets strategier.

Gunn anser att prestationsmätsystemet på det tillverkande företaget är uråldrigt och att det uppdateras sällan. Detta leder till att det inte finns någon drivkraft i prestations-mätsystemet och att ingen i den operativa personalen fokuserar på måtten. Enligt Gunn diskuteras det i dagsläget om företaget ska införa ett nytt prestationsmätsystem där måtten istället fokuserar på effektiviteten i personalens prestationer. Detta skulle enligt Gunn kunna leda till att personalen skulle bli mer villiga att arbeta hårdare för att uppnå bättre prestationer. Gunn beskriver även att det i dagsläget inte finns något som gör att personalen vill uppnå bättre prestationer än de som krävs. Den produktions-administrativa chefen Per på det tillverkande företaget nämner dock att om ett mått utvärderas efter ett par år och det visar att det inte är något bra mått så ändras det eller tas bort helt från mätsystemet. Detta pekar på att det finns en brist i hur prestationsmätsystemet underhålls, även fast det råder delade meningar kring prestationsmätsystemets aktualitet. För att ett företag ska kunna ta fram ett väl fungerade prestationsmätsystem menar Bititci et al (1997) att det krävs en väl utvecklad modell för att utveckla, förbättra och ge feedback till systemet. På banken pekar det också på att

prestationsmätsystemet sällan underhålls. Under den tid Karin har arbetat som banksäljare har styrkortet, som innehåller de mått som personalen mäts på, haft samma innehåll. Detta tycker hon är dåligt eftersom det under perioder riktas fokus mot försäljning av några specifika koncept som inte tydliggörs i styrkortet. För att ett företag ska kunna ta fram ett väl fungerade prestationsmätsystem menar Bititci et al (1997) att det krävs en väl utvecklad modell för att utveckla, förbättra och ge feedback till systemet. Både det tillverkande företaget och banken visar brister på att utveckla och underhålla sitt prestationsmätsystem, vilket enligt personalen bidrar till att drivkraften i prestationsmätningen minskar.

Företagsledningen kan genom att lägga större vikt vid vissa mått i prestationsmätsystemet forma prestationerna i verksamheten så att prestationerna motsvarar företagsledningens strategi för verksamheten (Anthony & Govindarajan, 2007). Företagsledningen kan uppmuntra beteendet och prestationerna hos sin personal genom att förändra måtten så att de främjar antingen kortsiktig eller långsiktig framgång för verksamheten (ibid). Vår respondent Lisa nämner att måtten som återfinns i styrkortet på banken i princip aldrig ändras. Däremot förekommer aktiviteter under perioder där hon vill att personalen ska fokusera på vissa specifika mått. Personalen mäts även under perioder på hur väl de säljer in olika koncept som banken erbjuder sina kunder, ett koncept är ett paket som innehåller en blandning av olika produkter och tjänster. Prestationerna under aktiviteterna och försäljning av koncept bidrar dock inte till någon förändring av styrkortets mått. Karin beskriver att när hon och de andra banksäljarna satsar på att sälja dessa koncept så ger det ett dåligt resultat på andra delar av styrkortet och detta tycker Karin blir missvisande för personalens prestationer. Men hon menar att eftersom hon vet om vart fokus ligger under perioden så bortser hon ofta från att de övriga affärerna går sämre då. Gunn på det tillverkande företaget nämner att måtten som mäter den operativa personalen aldrig förändras. Detta pekar på att de undersökta företagen inte använder prestationsmätsystemet för att styra prestationer mot kortsiktiga mål som exempelvis kampanjer i fallet med banken. De håller istället fast vid samma mått under längre perioder och strävar mot långsiktig framgång.

5.2.1 Uppföljning och utvärdering av prestationer

Enligt Armstrong (2006) är det viktigt att de anställda i företaget får återkoppling på sina prestationer. Utvärdering av prestationer är kritiskt när det handlar om att kontrollera aktiviteter i verksamheten (Ferreira & Otley, 2009). Gemensamt för det tillverkande företaget och banken är att de mäter och utvärderar personalens prestationer både på individ- och gruppnivå. Karin beskriver att uppföljning och utvärdering av bankpersonalens prestationer förekommer genom individuella möten med affärschefen. Inför det individuella mötet får personalen styrkortet utskickat till sig så de kan vara förberedda under mötet. Lisa nämner att hon förmedlar feedback till sin personal kring avdelningens bidrag i den totala försäljningen ibland men inte regelbundet. De tillfällen när personalen får denna typ av feedback är exempelvis när korttillverkaren av betal- och kreditkort skickar resultatinformation till telefonbanken. Per beskriver att det tillverkande företaget utvärderar personalens individuella prestationer genom individuella utvecklingssamtal. Återkopplingen av personalens prestationer på det tillverkande företaget görs framförallt på de mått som genererar bonus. Bonusen består av pengar till personalen och Per menar att personalen strävar extra mycket efter att uppnå målen i dessa mått. Gunn beskriver att återkopplingen av avdelningens prestationer kommuniceras under företagets avdelningsmöten. Hon nämner vidare att uppföljningen av personalens prestationer på det tillverkande företaget endast fokuserar på måtten anslagen tid och färdigt datum. Den operativa personalen har fått återkopplingen att leveranssäkerheten har varit dålig under en period och därför är det nu mycket fokus på just måtten kring leveranssäkerhet. Glendinning (2002) menar att ledare och den anställde bör

träffas en gång per halvår för att diskutera kring verksamhetens mål och hur individens prestationer utvecklats. Glendinning's (2002) teorier tillämpas på banken där Karin beskriver att de vanligtvis har individuella möten en gång i månaden. På det tillverkande företaget menar Per att de har individuella utvecklingssamtal en gång om året, vilket inte är lika frekvent som Glendinning (2002) föreslår. Utöver dessa individuella möten har det tillverkande företaget avdelningsmöten en gång i månaden där de går igenom resultat och prestationer för respektive avdelningen och företaget som helhet.

Under bankens individuella möten beskriver Karin att de går igenom resultatet från styrkortet och affärschefen ställer frågor kring tänkbara förbättringar samt hur personalen tycker att resultaten varit. De går även igenom om personalen känner sig osäker på något och affärschefen ger förslag på hur personalen kan förbättra sina prestationer. Detta stöds av Armstrong (2006) som beskriver att vid de tillfällen då individen får återkoppling är det viktigt att inte enbart analysera utfallet av prestationer. Det är även viktigt att diskutera bakgrunden till prestationerna och hur prestationerna ska utvecklas i framtiden (ibid). Under utvecklingssamtalen på det tillverkande företaget beskriver Per att de går igenom vad som har gjorts bra under året och vad som kan göras bättre, där både personal och ledning får komma med synpunkter. Inför utvecklingssamtalen får personalen fylla i ett frågeformulär med frågor kring arbetsmiljö och produktionssituation, som sedan diskuteras under utvecklingssamtalet. Det tillverkande företagets sätt att utvärdera och återkoppla på personalens prestationer pekar liksom bankens utvärderingsrutiner på de teorier som Armstrong (2006) beskriver. Båda företagen utvärderar bakgrunden till personalens prestationer samt hur personalen kan förbättra sina prestationer.

På banken grundas utvärderingen av personalens prestationer på resultaten i styrkortet och personalen är medveten om vad de utvärderas på. Per och Gunn på det tillverkande företaget menar också att personalen är fullt medvetna om vad ledningen kontrollerar och mäter.
Denna utvärderingsmetod beskrivs av Ferreira och Otley (2009) som en objektiv metod för prestationsutvärdering. Denna metod ger inget utrymme för osäkerhet kring värderingen av de olika måtten. Bedömningen baseras endast på de faktiska resultaten och tillåter inte justeringar av överenskomna normer för prestationsmåtten eller värdet av de olika måtten (ibid). Ett annat sätt för att utvärdera prestationer är den subjektiva utvärderingsmetoden. Den metoden innebär att värdet som läggs vid de olika prestationsmåtten är okända för den som utvärderas och det är endast den som utvärderar som personligen bedömer värdet av måtten (ibid).

Wingrove (2002) nämner att coachning är en metod som kan användas för att utvärdera prestationer. Författaren menar att feedback och coachning från ledare är avgörande för att kunna utvärdera och utveckla en individs prestationer (ibid). Denna metod tillämpas av Lisa som vill ha nära kontakt med sin personal på banken och kommunicerar med personalen genom regelbunden coaching, personliga möten och feedback på prestationer. Karin, som är banksäljare, nämner att coachingen sker regelbundet under en period på året och under resten av året har personalen coachsamtal ungefär en gång i månaden. Lisa kontrollerar personalens styrkort varje vecka för att upptäcka trender i prestationerna. Om hon upptäcker negativa trender i prestationerna brukar hon sätta in extra coaching hos de individer där resultaten inte motsvarar önskat utfall.

Lisa betonar att coachingen har som syfte att minimera brister i personalens prestationer. Vid coachings-tillfällen sitter Lisa bredvid sin personal och lyssnar med i samtal för att sedan komma med tips på vad personalen kan förbättra i sitt sätt att samtala med kunderna. Tipsen

kan röra allt ifrån tonläge i rösten till hur personalen kan ta fler initiativ till att sälja. Banksäljaren Karin nämner också att det är de mjuka bitarna, som hur personalen bemöter kunden, som fokuseras under coaching-samtalet. Karin anser att det är bra med coaching för de som är nya i personalen då de kan få tips på hur de ska agera i sina samtal. Hon anser dock inte att coachingen ger henne något, då hon är medveten om vad coachen lyssnar på och anpassar därför sina samtal efter det. Detta stöds av Glendinning (2002) som menar att det är viktigt att företagsledningen ger feedback till den anställde kring individens prestationer och vilken prestationsnivå verksamheten förväntar sig av individen. Ett sätt att klargöra förväntningarna på individens prestationsnivå är att utforma individuella utvecklingsplaner (Armstrong, 2006). Enligt Armstrong (2006) bör en utvecklingsplan utformas av ledaren tillsammans med den anställde.

5.3 Motivation

Kaufman och Kaufman (2005) beskriver att motivation handlar om de drivkrafter som får individer att utföra handlingar. Motivation är det som gör att prestationsgraden är olika hos individer även fast de båda individerna har samma arbetsuppgifter, samma lön och samma kompetens (ibid).

5.3.1 Förväntningsteori

Enligt Isaac et al (2001) handlar förväntningsteorin mycket om individens externa motivation att prestera på arbetsplatsen. Den externa motivationen kan beskrivas genom motivations-faktorer som exempelvis belöning, medan den inre motivationen inriktar sig mer på en individs inre känslor som exempelvis trivsel på arbetsplatsen (ibid). Isaac et al (2001) beskriver att det finns tre förutsättningar som bör vara uppfyllda för att en individ ska bli motiverad enligt förväntningsteorin. Den första förutsättningen som Isaac et al (2001) beskriver är att personliga ansträngningar kommer att resultera i en acceptabel prestationsnivå. Denna förutsättning väljer Isaac et al (2001) att benämna E-P länk (Effort-Performance), vilket betyder att om en individ känner att det går att uppnå en specifik prestationsnivå är individen villig att anstränga sig för att uppnå prestationsnivån. Vår respondent Karin, som är banksäljare, anser att alla banksäljare klarar av att nå upp till målen i styrkortet med lite ansträngning, men att det gäller att hitta motivationen att vilja nå upp till dem. Detta pekar på att den första av förutsättningarna i Isaac et al's (2001) förväntningsteori uppfylls och bankpersonalens motivation bör påverkas positivt av känslan att de uppnår en acceptabel prestationsnivå med sina prestationer. Gunn, som är montör, menar att den operativa personalen på det tillverkande företaget i dagsläget inte kan påverka sina egna prestationer i full utsträckning. Detta beror på att det oftast saknas komponenter att arbeta med och det medför att personalen får vänta på material istället för att arbeta och förbättra sina prestationer. Då den operativa personalen på det tillverkande företaget känner att de inte kan påverka sina prestationer i full utsträckning uppfylls inte den första förutsättningen i Isaac et al's (2001) förväntningsteori. Detta kan enligt Isaac et al (2001) leda till att personalens motivation att prestera kan minska.

Den andra förutsättningen i Isaac et al's (2001) förväntningsteori är att när en individ uppnår en viss prestationsnivå kommer det att resultera i en specifik belöning (Isaac et al, 2001). Denna förutsättning benämner Isaac et al (2001) P-O länk (Performance-Outcome), vilket betyder att prestationsnivån ska vara relaterad till någon form av belöning. Banksäljaren Karin nämner att hon inte är fullt motiverad att nå upp till målen i prestationsmätsystemet då det inte finns någon belöning för det. Hon tror att det är endast ett fåtal av banksäljarna som uppnår målen. Karin beskriver att majoriteten av banksäljarna ligger på en ganska jämn nivå mellan att nå upp till målen och att inte prestera alls. Detta pekar på Isaac et al's (2001) andra förutsättning i förväntningsteorin, nämligen att personal som kan förvänta sig belöning för

väl utförda prestationer kan bli mer motiverad att prestera. Men i fallet med personalen på banken som inte kan förvänta sig någon belöning för sina prestationer minskar istället motivationen att prestera. Lisa, som är affärschef, beskriver att en belöning som används på banken är att de i personalen som presterar bra kan få förhöjd lön. Att denna typ av belöning förekommer är inget som Lisa kommunicerar ut till alla banksäljare. Hon brukar istället uppmärksamma detta i efterhand genom att prata med individen och informera om lönehöjningen. Då Lisa nämner att det trots personalens ovetande förekommer belöningar på banken pekar det på att företagsledningen har möjlighet att enligt Isaac et al's (2001) förväntningsteori använda belöning som en förväntning vid väl utförda prestationer. Det enda som krävs är att förmedla budskapet till personalen. Per på det tillverkande företaget nämner att de tillämpar ett bonussystem av finansiell karaktär, vilket baseras både på avdelningarnas prestationer och företagets resultat i stort. Montören Gunn nämner att det tillverkande företaget diskuterar att införa ett nytt bonussystem för bra prestationer. Hon anser att om ett nytt bonussystem ska införas måste det gå att påverka sina egna prestationer i en större utsträckning än vad som kan göras i dagsläget. Bonussystemet som används på det tillverkande företaget kan jämföras med den belöning Isaac et al (2001) beskriver som ett verktyg för att öka motivationen hos personalen.

Den sista förutsättningen som Isaac et al (2001) nämner är att belöningen som är relaterad till prestationsnivån ska vara värdefull för individen och denna förutsättning benämner Isaac et al (2001) V (Valence). För att individen ska vara motiverad att utföra sina arbetsuppgifter menar Isaac et al (2001) att alla tre förutsättningar bör vara uppfyllda. Montören Gunn på det tillverkande företaget nämner att om ett nytt bonussystem ska införas måste det kännas värdefullt att arbeta hårdare för att uppnå målen. Banksäljaren Karin känner att hon absolut hade känt sig mer motiverad att uppnå målen i bankens styrkort om hon fick någon belöning för det. Hon tycker att den bästa belöningen hade varit att få pengar. Detta pekar på att både banksäljaren Karin och montören Gunn i nuläget anser att de belöningar som förekommer inte är tillräckligt värdefulla för att öka motivationen att prestera på det sätt som Isaac et al (2001) beskriver.

5.3.2 Behovsteori

Stum (2001) har utformat en prestationspyramid som grundar sig på Maslows behovstrappa. Prestationspyramiden utgår till skillnad från Maslows behovstrappa ifrån ett arbetslivs-perspektiv där personalens grundläggande behov på arbetsplatsen bör vara uppfyllda för att de ska vara villiga att prestera. Enligt Stum (2001) är det första behovet som bör uppfyllas; säkerhet, vilket innebär att varje individ i verksamheten måste känna sig trygg på sin arbetsplats. Vår respondent Lisa tror att hennes personal på banken blir motiverade att prestera om de trivs när de är på jobbet och när stämningen i gruppen är god. Därför försöker hon att ha en bra sammanhållning och öppna dialoger med personalen, där hon lyssnar på dem och försöker få personalen att känna sig sedd. Banksäljaren Karin beskriver att hon blir motiverad att prestera när hon har en bra dag, är pigg och allmänt positiv. Hon tycker också att det motiverar om kollegerna runt omkring är trevliga. Karin anser att hennes affärschef leder gruppen på ett sätt som bidrar till att personalen mår bra. Hon beskriver att hennes affärschef ofta är ute hos personalen och kollar hur de mår samt ger en klapp på axeln om de gjort bra ifrån sig. Karin anser att feedback på bra prestationer gör att hon blir motiverad att fortsätta sälja bankens tjänster. Lisas filosofi med att personalen blir motiverade när de trivs på arbetsplatsen stöds av Stum's (2001) teori där han beskriver att personalen måste känna sig trygg på sin arbetsplats för att den skall vara villiga att prestera. Även det tillverkande företaget anser det viktigt att personalen trivs på arbetsplatsen. Per som är produktionsadministrativ chef lyfter fram att en av de viktigaste bitarna är att personalen ska

känna sig motiverad genom att de trivs på arbetet och har roligt. Per nämner att det skiljer sig i tycke och smak bland personalen när det gäller arbetsmiljö och han menar att de på ledningsnivå försöker hitta gemensamma faktorer som gör att alla kan trivas. Ett steg i att förbättra arbetsmiljön är att företaget hyr in konsulter som undersöker hur personalen mår och om det är något som de anser bör förbättras i deras arbetsmiljö. Per nämner även att det under utvecklingssamtalen diskuteras eventuella missnöjen med arbetsmiljön på det tillverkande företaget. De missnöjen som uppkommer försöker företags-ledningen eliminera för att öka motivationen och trivseln på företaget. Montören Gunn på det tillverkande företaget nämner att det som gör henne motiverad är att hon gör bra ifrån sig på jobbet.

Det andra behovet som Stum (2001) beskriver i prestationspyramiden är belöning. Enligt Stum (2001) har belöningar och förmåner visat sig vara den största anledningen till att individer arbetar. Belöningar är ett grundläggande behov som måste vara uppfyllt innan andra behov kan bli drivkrafter som får personalen att prestera (ibid).

Affärschefen Lisa ordnar ibland aktiviteter för personalen på banken som hon hoppas ska leda till förbättrad motivation i gruppen. Aktiviteterna består oftast i att hon delar in banksäljarna i grupper och låter dem tävla mot varandra i försäljning av någon utvald produkt eller tjänst som banken erbjuder sina kunder. Karin nämner att de banksäljare som når de bästa resultaten i tävlingarna får en belöning. Hon nämner även att det är under perioderna när det förekommer tävlingar med belöningar som resultaten är som bäst hos personalen. Detta pekar på Stums (2001) teori att belöning är ett behov för att personalen skall bli motiverad att prestera. Affärschefen Lisa menar också att aktiviteterna på banken oftast ger bra resultat i form av förbättrade prestationer, men hon ser även att det finns en risk med denna typ av gruppaktiviteter. Risken menar hon kan vara att personer i gruppen har olika kompetens och mål med sitt arbete, vilket kan leda till konflikter inom gruppen. Lisa anser också att dessa gruppaktiviteter inte ska hållas för ofta, då hon tror att detta gör att de tappar sin effekt.
Karin nämner att grupptävlingar kan vara bra då gruppmedlemmarna kan stötta varandra, men det kan även uppstå konflikter om det skiljer i motivationsnivå mellan grupp-medlemmarna. Hon tycker det är viktigt att försöka skapa en gruppdynamik där grupp-medlemmarna motiverar varandra.

Nästa nivå i prestationspyramiden är enligt Stum (2001) tillhörighet. Tillhörighet kan beskrivas genom att en individ måste känna sig som en i gruppen på arbetsplatsen för att kunna uppnå de mål som verksamheten har på individen. För att en individ ska känna tillhörighet är det viktigt att den får vara delaktig i arbetsaktiviteter och att det finns en öppen och uppriktig kommunikation på arbetsplatsen (ibid). Per på det tillverkande företaget nämner att relationen mellan personalen och cheferna bör vara bra och samarbetet med övriga kollegor ska fungera för att personalen ska känna sig motiverad. Montören Gunn menar att gemenskapen bland arbetskamraterna är en viktig faktor som ökar hennes motivation. För att förbättra gemenskapen bland personalen på det tillverkande företaget anordnas det avdelningsaktiviteter en eller två gånger om året. Detta pekar på att det tillverkande företaget sätter stort värde på att personalen ska känna tillhörighet. Vilket Stum (2001) anser viktigt för att personalen skall kunna uppnå de mål som verksamheten har på individen.

Stum (2001) beskriver den fjärde nivån i prestationspyramiden som utveckling. Utveckling innebär att personalen vill ha möjlighet att förändra, lära sig och få nya erfarenheter på arbetsplatsen. Detta steg berör inte enbart individens utveckling utan även företagets utveckling och förändring i verksamhetens arbetsprocesser, produkter och möjligheter att

tillfredsställa sina kunder (ibid). På det tillverkande företaget beskriver den produktionsadministrativa chefen Per att det sätts ihop grupper exempelvis vid förbättringsarbete. Detta tror Per skulle kunna påverka personalens motivation indirekt då personalen lyfts ur det dagliga arbetet och får sysselsätta sig på annat sätt.

Det sista steget i Stum (2001) prestationspyramid är arbets- och livsharmoni vilket innebär att det måste finnas en balans i arbetsliv och privatliv för att individen ska känna sig motiverad och därmed kunna göra ett bra jobb (ibid). Lisa på banken försöker som affärschef se till varje individs olika behov och är väldigt tillmötesgående om någon exempelvis har förhinder att jobba vid något tillfälle. Hon arbetar mycket efter att ge sin personal frihet under ansvar, vilket hon tror kan bidra till att motivationen i gruppen ökar. Detta pekar på att Lisa försöker bidra till att personalen skall ha den balans mellan arbets- och livsharmoni som Stum (2001) beskriver i sin teori som behandlar personalens behov för att prestera på arbetsplatsen.

5.3.3 Belöning och sanktioner

Prestationsmätsystemet bidrar till en möjlighet att koppla prestationsmåtten till belöning för väl utförda prestationer (Ferreira & Otley, 2009). Ferreira och Otley (2009) menar vidare att belöningar är vanligt förkommande vid utvärdering av prestationer. Belöningar som följs av hur prestationer varit under en period kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär (ibid).

Vår respondent Lisa som är affärschef på banken beskriver att hon är väldigt begränsad i att belöna sin personal vid bra prestationer och det är skattelagstiftningen som begränsar henne. Därför menar hon att den enklaste formen av belöning är att hon höjer timlönen för den banksäljare som gör bra ifrån sig. Denna typ av belöning är vad Ferreira och Otley (2009) beskriver som finansiell belöning. Andra typer av belöningar som Lisa använder sig av är produkter av olika slag samt presentcheckar, vilket Ferreira och Otley (2009) beskriver som icke-finansiell belöning. Dessa belöningar delas oftast ut i samband med säljtävlingar till de som presterar bra. Banksäljaren Karin nämner också att belöningarna på banken är kopplade mot olika kampanjer och gruppaktiviteter och grundas inte på hur personalen presterar enligt styrkortet. Hon betonar att det inte förekommer någon belöning när personalen uppnår de specifika målen i styrkortet. Karin tror att styrkortet mest är till för att affärschefen ska kunna se hur personalen presterar samt för att kunna jämföra olika enheter centralt inom banken. Affärschefen Lisa på banken ordnar ibland grupp-aktiviteter som exempelvis julfester för att visa att hon är nöjd med sin personals prestationer samt förbättra gemenskapen i gruppen. Detta visar att belöningar används på banken främst för att visa att företagsledningen är nöjd med den operativa personalens prestationer och de belöningar som delas ut är av både finansiell och icke-finansiell karaktär. På det tillverkande företaget beskriver Per att det utgår bonus från företaget vid uppnådda mål, bonusen är av finansiell karaktär och för tillfället förekommer inte någon icke-finansiell belöning. Per nämner även att det utgår belöningar då någon i personalen kommer med förbättringsförslag som skulle kunna vara relevanta för verksamheten. Denna belöning används för att organisationen alltid ska stäva mot att förbättras. Per nämner att företaget belönar både på individ- och gruppnivå, den operativa personalen belönas framförallt på gruppnivå. Montören Gunn på det tillverkande företaget poängterar att bonusen är ett resultat av varje individs prestationer.

Ferreira och Otley (2009) menar att relationen mellan belöning, motivation och prestationer är komplex. Banksäljaren Karin känner att hon absolut hade varit mer motiverad att uppnå målen om hon fick någon belöning för det. Detta stöds av Ferreira och Otley (2009) som menar att det länge varit känt att belöningssystem funnits till för att motivera personer att nå

de uppsatta individuella målen och företagets övergripande mål. Karin tycker den bästa belöningen hade varit att få pengar, men då tror hon att det bidrar till att personalen blir mer drivande i sin försäljning och att servicenivån skulle minska. Hon tycker även att andra belöningar, som exempelvis presentkort, hade varit bra så att personalen får något att motiveras med när det inte pågår kampanjer. Karin nämner också att det är under perioderna när det förekommer tävlingar med belöningar som resultaten är som bäst hos banksäljarna. Montören Gunn på det tillverkande företaget anser att målen för den operativa personalens prestationer är rimliga. Hon nämner även att om målen hade varit högre skulle det kunna sporra personalen, men då hade det behövts belöning för de förbättrade prestationerna. Annars skulle drivkraften att prestera minska. Detta stöds av Ferreira och Otley (2009) som menar att de mål en individ har som inte är kopplade till någon form av belöning har en tendens att försummas då individen koncentrerar sig mer på de mål som ger belöning.

Enligt O´Reilly och Weitz (1980) finns det fyra huvudsakliga typer av sanktioner som kan uppkomma till följd av att individers prestationer inte uppnår företagets uppsatta mål. Dessa sanktioner är informell muntlig varning, skriftlig varning, indragen lön eller avsked (ibid). Vår respondent Lisa nämner att det har förekommit sanktioner på banken. Hon tycker inte att det är speciellt roligt att behöva tillämpa sanktioner, men ibland krävs det. Sanktionerna tillämpas framför allt när personalen visat prov på väldigt dålig effektivitet och består främst av varningar, i vissa fall har sanktionerna varit avsked direkt. Även det tillverkande företaget tillämpar de sanktioner som O'Reilly och Weitz (1980) beskriver och enligt den produktionsadministrativa chefen Per använder de sig av varningar och i värsta fall avsked. Dessa sanktioner förekommer endast när personalen missköter sig och inte på grund av dåliga prestationer. Det kan även förekomma omplaceringar om det visar sig att en individ inte klarar av sina arbetsuppgifter. Enligt montören Gunn på det tillverkande företaget kan det förekomma varningar och muntliga tillsägelser när personalen missköter sina arbetstider. Hon nämner vidare att det inte finns några sanktioner för personalen om de presterar dåligt eller om kvaliteten är dålig på individens operationer. Hon poängterar att om någon gör något fel är det ofta arbets-instruktionerna som är dåliga och att det inte finns någon som avsiktligt gör fel. Gunn beskriver att den enda typen av sanktion som kan förekomma på det tillverkande företaget är sanktioner mellan den operativa personalen. Hon nämner att dessa sanktioner kan yttra sig i form av press från arbetskollegor när någon gör ett dåligt jobb eller arbetar för långsamt. Orsaken till dessa sanktioner beror enligt Gunn på att dåliga prestationer påverkar hela gruppens prestationer. Enligt banksäljaren Karin förekommer det nästan aldrig sanktioner på banken. Den enda sanktionen hon kan minnas är en varning som var riktad mot hela gruppen när resultaten var allmänt låga. Varningen ledde dock inte till några åtgärder och personalen fortsatte prestera som vanligt. Karin nämner att det känns som att det inte är så viktigt hur banksäljarna presterar, de får behålla jobbet ändå. Detta stöds inte av O´Reilly och Weitz (1980) som menar att sanktioner kan få personalen att förbättra sina prestationer genom att exempelvis direkt varna den anställda om han eller hon inte presterar enligt de mål som är uppsatta för individens prestationer (ibid). Sanktioner kan även sända signaler till övriga medarbetare inom organisationen och göra medarbetarna medvetna om att de kan utsättas för sanktioner från överordnad personal om deras prestationer inte motsvarar uppsatta mål (ibid).

6 SLUTSATS

I detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi har kommit fram till genom vår undersökning samt för en diskussion kring respektive slutsats.

I uppsatsens inledande kapitel formulerade vi en problemställning som har legat till grund för vår undersökning. I detta kapitel kommer vi att besvara vår problemställning:

Hur kan företagsledningen använda prestationsmätning för att motivera den operativa personalen att prestera enligt företagets uppsatta mål i tjänste- och tillverkande företag?

Utifrån insamlad data kan vi konstatera den operativa personalen är väldigt begränsade i medverkan vid utformningen av företagets strategier. Företagsledningen, de anställda samt företagets omgivning bör vara involverade vid utformningen av strategier. Den operativa personalen bör vara mer delaktig vid utformning av strategier, då de har stor kunskap kring det dagliga arbetet och omgivningens behov. Därför bör företagsledningen involvera den operativa personalen vid utformningen av strategier i en större utsträckning än vad som görs i dagsläget. Involveringen av den operativa personalen vid utformningen av strategier bidrar även till att personalen blir mer villiga att prestera enligt företagets strategier samt förbättrar personalens förståelse för strategierna.

Det har visat sig att de prestationsmått som används i de studerade företagens prestationsmätsystem följer företagens strategier och policys då de mäter prestationer inom områden som är viktiga för företagens framgång. Prestationsmåtten som används i prestationsmätsystemet klargör företagets mål och strategier och bidrar det till att den operativa personalens prestationer följer de riktlinjer som företagsledningen har med verksamheten.

Vidare kan vi konstatera att prestationsmåtten som används i företagens prestationsmätsystem är definierade på olika nivåer i de undersökta företagen, men att de kan definieras tydligare i vissa fall. Prestationsmått bör vara definierade på avdelnings- och individnivå för att personalen ska förstå vad som förväntas av dem. Måtten som används i företagets prestationsmätsystem bör vara definierade så att de indikerar vad företaget förväntar sig av varje avdelning och individ. Det har visat sig att prestationsmått som är definierade på en övergripande företagsnivå bidrar till en oklarhet kring vad företaget förväntar sig av varje individs prestationer, därför bör måtten vara definierade på en lägre nivå i företagen. Detta bidrar till en större förståelse kring vad företaget förväntar sig av varje avdelning och individ. Då måtten är definierade på avdelnings- och individnivå mäts personalen endast på ett fåtal mått som klargör varje individs arbetsuppgifter.

Det har framkommit att prestationsmätsystemen hos företagen är dåligt uppdaterade. Företag som använder prestationsmätsystem bör ha en välutvecklad modell för att utveckla, förbättra och ge feedback till prestationsmätsystemet. Om ett prestationsmätsystem ska bidra till bättre prestationer bör det kontinuerligt uppdateras. En metod som vi föreslår att företagsledningen kan använda sig av för att ha ett uppdaterat prestationsmätsystem är att involvera personalen och låta dem föreslå eventuella förbättringar i systemet. Ett dåligt uppdaterat prestationsmätsystem kan förlora sin drivkraft då personalen upplever att företagsledningen inte lägger någon stor vikt vid systemet. Företagsledningen bör även förändra måtten i prestationsmätsystemet vid nya direktiv. Genom att förändra måtten tydliggör företagsledningen vilka prestationer de förväntar sig av personalen.

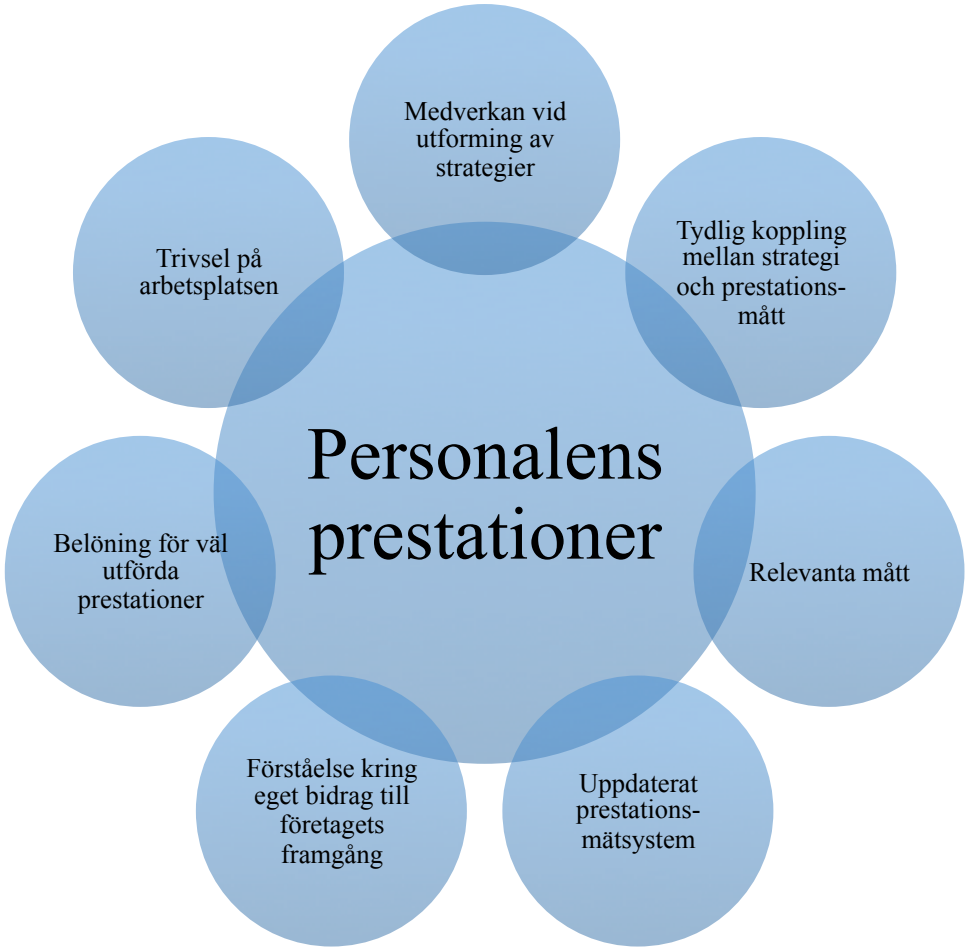
Vi kan konstatera att den operativa personalen har en bristande förståelse kring hur deras prestationer bidrar till företagets övergripande prestationer. Det är viktigt att varje enskild individ har en god förståelse kring hur deras prestationer bidrar till företagets framgång. Om den operativa personalen får tydligare återkoppling på hur deras prestationer bidrar till företagets framgång blir de mer villiga att sträva efter att förbättra sina prestationer.

Vi har kommit fram till att det förekommer utvärdering av personalens prestationer och att utvärderingen genomförs på olika sätt i företagen. Coaching är en metod för att utvärdera och förbättra prestationer och arbeta efter individuella utvecklingsplaner är en annan metod för utvärdering och förbättring av personalens prestationer. Utvärdering av personalens prestationer är viktigt då personalen bör få återkoppling på hur de presterar och vad företaget förväntar sig av dem. Vidare bidrar återkopplingen på prestationer till att personalens prestationer kan förbättras, men då krävs det att utvärderingen sker kontinuerligt och att personalen får konkreta direktiv kring vad de behöver förbättra. Metoden med coaching bidrar till att personalen får en kontinuerlig feedback på vilka prestationer som är bra och vilka prestationer som behöver förbättras. Den individuella utvecklingsplanen konkretiserar vad som framkommit under coach-samtalet.

Slutligen kan vi konstatera att personalens motivation att prestera enligt måtten i ett prestationsmätsystem grundar sig på att det bör utgå belöningar för väl utförda prestationer och att personalen bör känna sig trygg på arbetsplatsen. Prestationsmätsystem bidrar till en möjlighet att belöna personalen för väl utförda prestationer. Belöningen bör vara värdefull för individen om den ska motivera till att prestera på en viss prestationsnivå. Det har framkommit i studien att belöningar förekommer i företagen men att personalen inte är fullt medvetna kring vilka belöningar som finns och att de inte kan påverka sina prestationer fullt ut. Belöningar bör vara kopplade till måtten i prestationsmätsystemet och kommuniceras ut i verksamheten för att motivera den operativa personalen att förbättra sina prestationer. Personalen bör även kunna påverka sina prestationer i full utsträckning för att de ska vara motiverade att uppnå den prestationsnivå som belönas.

Ett grundläggande behov för att personalen ska kunna prestera på en bra nivå är att de känner sig trygga på arbetsplatsen. De undersökta företagen lägger stor vikt vid att personalen ska känna sig trygga på arbetsplatsen och ha en bra arbetsmiljö. Personalen bör känna sig uppmärksammad och trivas med sina arbetskamrater för att de ska vara motiverade att prestera.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det finns ett flertal metoder som företagsledningen kan använda sig av för att få personalen att prestera enligt företagets uppsatta mål i det valda prestationsmätsystemet. Vi har kommit fram till att det är viktigt att involvera den operativa personalen vid utformningen av företagets strategier, koppla företagets strategier till de mått som används i det valda prestationsmätsystemet och endast använda sig av relevanta mått som tydliggör de förväntningar som företagsledningen har på den operativa personalen genom definierade mått på avdelnings- och individnivå. Vidare har vi kommit fram till att det valda prestationsmätsystemet bör vara uppdaterat, personalen bör informeras kring hur deras prestationer bidrar till företagets framgång och att personalens prestationer bör utvärderas kontinuerligt. Personalen bör vara motiverad att prestera enligt företagets uppsatta mål i det valda prestationsmätsystemet. De motivationsfaktorer vi har kunnat identifiera genom studien är att personalen vill ha belöning för väl utförda prestationer och trivas på arbetsplatsen. För att illustrera våra slutsatser har vi valt att utforma en egen modell:



Figur 6.1 Egen modell över faktorer som kan bidra till att motivera personalen att prestera.

Då vi under uppsatsprocessen haft begränsat med tid är uppsatsen endast inriktad på att undersöka hur prestationsmätning används i nuläget av företagsledningen, samt vad som gör den operativa personalen motiverad att prestera enligt företagets uppsatta mål. Vi har under uppsatsprocessen funnit förslag till fortsatt forskning som hade varit intressanta att undersöka om vi inte haft någon begränsning. Studien har utgått från prestationsmätning genom prestationsmätsystem vilket endast är ett av de styrinstrument som kan användas i verksamhetsstyrning. Därför hade det varit intressant att undersöka samma fenomen utifrån andra styrinstrument som exempelvis budget. Det hade även varit intressant att jämföra olika styrinstruments inverkan på personalens prestationer.

Ett annat intressant förslag till fortsatt forskning kan vara att undersöka vår problemställning på olika typer av tjänsteföretag. Då det finns en mängd olika typer av tjänsteföretag skulle det vara intressant att undersöka om det skiljer något i sättet att använda prestationsmätsystem hos de olika tjänsteföretagen.

Det har framkommit att belöning är en viktig motivationsfaktor för att personalen ska prestera enligt företagets uppsatta mål i prestationsmätsystemet. Det hade varit intressant att undersöka sambandet mellan belöning och personalens prestationer djupare för att se hur belöning inverkar på personalens vilja att prestera enligt företagets uppsatta mål.

REFERENSLISTA

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems.* Boston: McGraw Hill.

Armstrong, M. (2006). *Performance management. Key strategies and practical guidelines*. London: Kogan page Ltd.

Beaudan, E. (2001). The failure of strategy. *Ivey Business Journal*, *65(3)*, 65-68.

Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. *(1997).* Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management.* 17(5), 522 – 534.

Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing Through Measures: a Study of Impact on Performance. *Journal of Manufacturing technology Management,* 16(4), 373-395.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.

Bourne, M., Pavlov, A. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101-122.

Brooks, S. (1994) Noncash ways to compensate employees. *HRMagazine*, 39(4), 38-44.

Collin, S.-O. (2007). Governance strategy: a property right approach turning governance into action. *Journal of Management and Governance*, 11(3), 215-237.

Duff, A. (2010). It's all about RESULTS. *Director*, 64(2), 68.

Ferreira, D., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

Glendinning, P. (2002). Performance management: pariah or messiah?. *Public personnel management*, 31(2), 161-178.

Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Isaac, R. G., Zerbe, W.J., & Pitt, D.C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial*, 13(2), 212- 226.

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

Kaplan, R. S., & Norton, P. D. (1992). The Balanced Scorecard- measures that drives performance. *Harvard Business Review,* Jan-Feb 71-79.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Merchant, A. K., & Van der Stede, A. W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Prentice Hall.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1993). *Compensation*, 4th ed. Irwin; Homewood

Molleman, E., & Timmerman, H. (2003). Performance management when innovation and learning become critical performance indicators. *Personnel Review*, 32(1), 93-113.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design; A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management,* 15(4), 80-11.

Olve, N-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*, 3. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

O'Reilly, A. C., & Weitz, B. A. (1980). Managing Marginal Employees: The Use of Warnings and Dismissals. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 467-484.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

Porter, E. M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review,* Nov/Dec 61-78.

Stum, D. (2001). Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership,* 29(4), 4-9.

Wingrove, C. (2002). Facts and fables of performance management in the 21st century. *Performance improvement*, 41(9), 33-38.

BILAGOR

Bilaga 1

Introduktionsbrev inför intervju
Namn:
Plats:
Tid:
Om oss
Vi heter Jonas Setterberg och Hampus Petersson. Vi är studenter från Affärssystemprogrammet på Högskolan i Halmstad, där vi läser vårt 3:e och sista år. Vi är nu mitt uppe i vårt examensarbete, där ett moment är att genom intervjuer samla in information kring vårt ämne. Vi är väldigt tacksamma att Du vill ställa upp på en intervju med oss och vi ser fram emot att träffas!

Innehåll
Vi kommer under vår intervju ställa frågor kring hur verksamheten styrs med hjälp av prestationsmätning och hur styrningen uppfattas. Intervjun kommer även handla om hur prestationer belönas och hur prestationer följs upp. Det sista ämnet som intervjun kommer behandla är vad som motiverar personalen samt vad som görs för att personalen ska känna sig motiverad.

Syfte
Uppsatsens huvudsyfte är att undersöka sambandet mellan prestationsmätning och motivation.

Diskretion
Resultatet och sammanställningen av intervjun kommer finnas med i vårt examensarbete och finnas tillgänglig för allmänheten, därför har du rätt att vara konfidentiell om så önskas. Vi kommer i så fall göra vårat allra bästa för att säkra att det inte ska gå att utläsa vem det är som deltagit i undersökningen.

Presentation av data
Efter vår sammanställning av intervjun kommer vi återge den insamlade informationen i ett dokument som vi sänder till dig för ett godkännande innan vi publicerar informationen.

Övrig praktisk information
Vi räknar med att intervjun tar ca. en timma. För att säkerställa att vi uppfattar dina svar på ett korrekt sätt, vill vi gärna göra en ljudinspelning av intervjun.

Med vänliga hälsningar
Jonas Setterberg och Hampus Petersson

Vid frågor om oklarheter eller andra praktiska funderingar, tveka inte på att höra av dig till oss. Du kan nå oss på mail eller telefon:

jonset08@student.hh.se 0709-719672
hampet08@student.hh.se 0705-849445

Bilaga 2
Intervjuguide företagsledning

Introduktionsfrågor

Ålder
Yrkesbakgrund
Titel

Verksamhetsstyrning

Hur arbetar man i din yrkesroll för att uppnå de övergripande målen som finns med verksamheten?

- Verksamhetsstyrning
  - Hur arbetas det efter ledorden: planera, koordinera, kommunicera, utvärdera, besluta och influera?
- Strategi
  - Hur kommuniceras strategier ut i verksamheten?
  - Vilka medverkar i utformningen av strategier?
  - Hur uttrycks strategin? (vision, mission, affärsplan etc.)
  - Har de olika avdelningarna enskilda strategier utöver företagets gemensamma strategi?

Prestationsmätning

Hur mäts personalens prestationer?

- Prestationsmätning och prestationsmätsystem
  - Hur ser kopplingen ut mellan företagets strategier och prestationsmätsystemet?
  - Kommuniceras strategierna genom prestationsmätsystemet?
- Mätsystemets innehåll
  - Vilka typer av mått används? (finansiella/icke-finansiella, interna/externa, utfall/framåtsträvande)
  - Hur är informationens aktualitet i prestationsmätsystemet?
  - Hur ser orsak-verkan sambandet ut mellan måtten?
  - Görs några förändringar i måtten och i så fall varför?
- Företagets kultur och kontext
  - Hur tar prestationsmätsystemet någon hänsyn till företagets kultur och kontext (konkurrenter, kunder)?
- Uppföljning av prestationer
  - Utvärderas prestationer subjektivt (chefens egna värderingar, medarbetarna känner inte till vad som utvärderas) eller objektivt (Personalen vet vad som utvärderas)?

Motivation

Hur motiverar du personalen att prestera enligt uppsatta mål?

- Motivation
  - Hur tar man hänsyn till personalens behov?
  - Sätts det ihop arbets-/projektgrupper för att motivera den operativa personalen?
  - Finns det en medvetenhet kring personalens förväntningar i form av belöningar mm.?
- Mål
  - Hur är målen för personalens prestationer uppsatta? (lätta/medel/svåra)
- Belöning
  - Hur används belöningar, varför används belöningar och vilka belöningar används (finansiella- icke finansiella)?
  - Sker belöningar på individnivå eller gruppnivå?
  - Vilka kopplingar finns mellan prestationsmätsystemet och belöningar?
- Sanktioner
  - Används sanktioner när prestationsmål inte uppfylls, om ja, vilka sanktioner finns och varför används dessa?

Bilaga 3

Intervjuguide operativ personal

Introduktionsfrågor

Ålder
Yrkesbakgrund
Titel

Verksamhetsstyrning

Vid vilka tillfällen har personalen kontakt med den närmsta chefen?

- Verksamhetsstyrning
  - Hur märker personalen av chefens viktigaste uppgifter: planera, koordinera, kommunicera, utvärdera, besluta och influera?
- Strategi
  - Kommuniceras strategin ut till operativ personal, om ja, hur kommuniceras den ut?
  - Har operativ personal möjlighet att medverka i utformningen av strategier?
  - Hur uttrycks strategin? (vision, mission, affärsplan etc.)

Prestationsmätning

Hur mäts personalens prestationer?

- Prestationsmätning och prestationsmätsystem
  - Hur ser kopplingen ut mellan företagets strategier och prestationsmätsystemet?
  - Kommuniceras strategierna genom prestationsmätsystemet?
- Mätsystemets innehåll
  - Vilka typer av mått används? (finansiella/icke-finansiella, interna/externa, utfall/framåtsträvande)
  - Hur är informationens aktualitet i prestationsmätsystemet?
  - Är orsak-verkan sambandet mellan måtten tydligt?
  - Görs några förändringar i måtten, om ja, hur påverkar det prestationer och beteende?
- Företagets kultur och kontext
  - Hur påverkar prestationsmätningen beteendet gentemot kollegor?
  - Medvetenhet om konkurrenters prestationer(med samma typ av arbetsuppgifter)?
- Uppföljning av prestationer
  - Utvärderas prestationer subjektivt (chefens egna värderingar, medarbetarna känner inte till vad som utvärderas) eller objektivt (Personalen vet vad som utvärderas)?

Motivation

Vad gör dig motiverad?

- Motivation
  - Tycker du att chefen tar hänsyn till personalens behov?
  - Är det motiverande att arbeta i arbets-/projektgrupper?
  - Tror du att din närmsta chef är medveten kring personalens förväntningar på belöning för väl utförda prestationer?
- Mål
  - Hur är målen för personalens prestationer uppsatta? (lätta/medel/svåra)
- Belöning
  - Förekommer belöningar och i så fall, vad för typ av belöningar? (finansiella-icke finansiella)?
  - Sker belöningar på individnivå eller gruppnivå?
  - Vilka kopplingar finns mellan prestationsmätsystemet och belöningar?
- Sanktioner
  - Används sanktioner när prestationsmål inte uppfylls, om ja, vilka sanktioner finns och varför används dessa?