



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

**Konsten att motivera genom mätning**

En kvalitativ intervjustudie om användningen av prestationsmätningar för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar

Kandidatuppsats i Företagsekonomi - Redovisning  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
VT2023

Författare: Nicklas Magnusson  
Samuel Persson

Handledare: Magnus Willeson

## **Abstract**

Performance measurement systems is a common tool used by organisations to ensure that the strategic goals are being met by employees. The tool can be used in many different ways and can cause both positive and negative developments in the organisation depending on the existing culture and how it's implemented. One of the possible effects of certain performance measurement systems is increased or decreased employee motivation. In order to use performance measurement in a way to ensure that employees are motivated to achieve the organisation's goals and missions it is imperative that management knows how different choices in the design and use of the tool affect employees. This paper aims to provide organisations with increased information and knowledge regarding the different uses of performance measurement systems to motivate employees to achieve strategic goals, while also exploring the employee perspective on the use of the performance measurement systems. The chosen research method is qualitative and the data is being captured through semi-structured interviews. The main results of the paper are that different organisations mainly use performance measurement systems as surveillance, in order for the management to ensure that the units are acting in a manner that is goal congruent with the organisation. There are differences in the way for example reward systems, measurements and goal setting is used, and those choices matter from an employee motivation perspective. Managers describe challenges in motivating all employees since different needs and personality traits cause different reactions to the performance measurements. Some employees explain that the tool can be motivating since it is an opportunity to compete in the workplace, and others view it as a stressful component. These reactions can according to managers be mitigated by communication, visualisation and improvements in the use and design of the performance measurement systems.

## Sammanfattning

**Titel:** Konsten att motivera genom mätning - En kvalitativ intervjustudie om användningen av prestationsmätningar för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar

**Bakgrund och problembeskrivning:** Prestationsmätningars användning på arbetsplatsen har utvecklats under en lång tid och är idag ett givet styrningsverktyg i de flesta organisationer. Tidigare forskning visar att verktyget kan användas till olika syften och vara utformad på olika sätt. Den visar även att det har potentialen att påverka anställdas motivation på både positivt och negativt sätt beroende på organisationens förutsättningar och hur de använder verktyget. För organisationer som är i processen att implementera prestationsmätningar är det därför av intresse att veta hur verktyget kan användas för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar och vad de behöver undvika för att inte skada motivationen.

**Syfte:** Studiens syfte är att öka förståelsen för användningen av prestationsmätningar och hur det kan användas för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar. Detta syfte uppnås genom att undersöka olika organisationer, och både analysera hur verktyget utformas och används från chefernas perspektiv samt hur anställda i organisationerna tolkar prestationsmätningarnas användning.

**Metod:** Studien är av kvalitativ karaktär och datan insamlades genom semistrukturerade intervjuer med postföretag, heminredningsföretag, bemanningsföretag och en kontaktpunkt för sjukvård. För att analysera datan används tematisk analysmetod och en analysmodell med teorier som förklarar prestationsmätningarnas användning och utformning samt anställdas motivation.

**Empiri och analys:** Resultatet visar att det finns både gemensamma och unika utmaningar kring användandet av prestationsmätningar för organisationer i olika branscher som använder styrningsverktyget. Dessa utmaningarna är bland annat att anställda har olika behov och motiveras av olika saker vilket innebär att det kräver genomtänkt och frekvent kommunikation av användningen av verktyget. Verktyget behöver enligt cheferna vara tillräckligt avancerade för att kunna ge tydlig återkoppling till anställda, och det läggs stor vikt på betydelsen av kommunikation och visualisering. Ur anställdas perspektiv så är det bland annat viktigt att måtten som används fångar upp det arbete som utförs.

**Slutsats:** Prestationsmätningar används som ett motiverande verktyg om rätt förutsättningar finns vilket bland annat innebär att verktyget är tillräckligt avancerat, att det fångar upp vad de anställda presterar och att det används på ett sätt som är anpassat efter olika individers motivation. Förslag till framtida studier föreslås, bland annat möjligheten att undersöka organisationer inom samma bransch för att se om det uppstår liknande resultat.

**Nyckelord:** Prestationsmätningar, motivation, målsättningar, mått, belöningsystem, dysfunktionellt beteende

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inledning.....</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Bakgrund.....  | 5         |
| 1.2 Problembeskrivning.....  | 6         |
| 1.3 Syfte.....   | 8         |
| 1.4 Frågeställningar.....  | 9         |
| <b>2. Referensram.....</b>   | <b>9</b>  |
| 2.1 Syftet med prestationsmätningar.....                             | 9         |
| 2.2 Prestationsmätningars effekt på organisationens prestation.....  | 11        |
| 2.3 Prestationsmätningars effekt på anställda.....                   | 11        |
| 2.4 Enabling control.....  | 12        |
| 2.5 Prestationsmätningens kriterier.....                             | 13        |
| 2.6 Agency theory.....   | 14        |
| 2.7 Motivation.....  | 14        |
| 2.8 Motivationsteorier.....  | 15        |
| 2.8.1 Self-determination theory.....                                 | 15        |
| 2.8.2 Goal setting theory.....                                       | 16        |
| 2.8.3 Maslows behovstrappa.....                                      | 16        |
| <b>3. Metod.....</b>   | <b>17</b> |
| 3.1 Urval.....   | 17        |
| 3.2 Litteratursökning.....   | 19        |
| 3.3 Intervjuguide.....   | 19        |
| 3.4 Analysmetod.....   | 20        |
| 3.5 Operationalisering och trovärdighet.....                         | 22        |
| 3.6 Etik.....  | 23        |
| <b>4. Empiri och analys.....</b>                                     | <b>24</b> |
| 4.1 Prestationsmätningarnas användning ur chefernas perspektiv.....  | 24        |
| 4.1.1 Utformning och övervakning.....                                | 24        |
| 4.1.2 Användningen av mått.....                                      | 25        |
| 4.1.3 Användningen av belöningssystem.....                           | 26        |
| 4.1.4 Chefers syn på anställdas motivation.....                      | 27        |
| 4.1.5 Förekomsten av dysfunktionellt beteende.....                   | 29        |
| 4.1.6 Betydelsen av kommunikation.....                               | 30        |
| 4.2 Prestationsmätningarnas användning ur anställdas perspektiv..... | 32        |
| 4.2.1 Måttens uppfångande av prestation.....                         | 32        |
| 4.2.2 Anställdas syn på motivation och stress.....                   | 32        |
| 4.2.3 Anställdas syn på målsättningar.....                           | 34        |
| 4.2.4 Anställdas syn på belöningssystem.....                         | 35        |
| <b>5. Diskussion.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>6. Slutsats.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Referensförteckning.....</b>                                      | <b>44</b> |
| <b>Bilagor.....</b>  | <b>47</b> |
| Bilaga 1.1 Intervjuguide.....  | 47        |

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Organisationers mätning av prestationer har en lång historia och går att spåra tillbaka ända till 1200-talet då dubbel bokföring infördes och det blev möjligt att hålla koll på hur verksamheter presterade. I början av 1900-talet introducerades massproduktionen av varor samt arbetsspecialisering, vilket innebar att ett behov skapades för att övervaka anställdas prestation på arbetsplatsen. Prestationsmätningarnas betydelse fortsatte sedan att växa och gick igenom olika utvecklingsfaser som gjorde användningen av verktyget mer och mer komplext. Den tidiga användningen av prestationsmätningar fokuserade på mätningen av produktivitet, för att sedan övergå till budgetkontroll och till slut integrerad prestationsmätning och “performance management” vilket handlar om processen kring att få en organisation att prestera så effektivt som möjligt (Bititci et al., 2012).

Prestationsmätningar har under de senaste årtiondena kommit att spela en allt större roll i företags beslutsfattande, och är idag en av grundstenarna i ett effektivt verksamhetsarbete. Enligt Bourne & Pavlov (2011) har prestationsmätningar med tiden blivit ett förgivettagande inom styrningen av verksamheter. Hartmann et al. (2021) förklarar att ett vanligt uttryck inom området är “What’s measured gets done”, vilket understryker vikten som läggs på dessa aktiviteter inom organisationer.

En accelererande digitalisering har lett till allt mer lättillgänglig data kan användas som underlag till hur organisationer agerar. Möjligheterna för utformningen och insamlandet av information kring prestationer på arbetsplatsen är större än någonsin tidigare. Trots detta är det också ett verktyg som får utstå en del kritik. Det finns de som argumenterar att mätningarna har en negativ effekt på verksamhetens prestation, och att det bland annat leder till dysfunktionellt beteende inom verksamheter (Bititci et al., 2006). En annan kritik mot verktyget är att mätningarna har för stort fokus på historisk data, samt att olika “performance measurement systems” inte är integrerade med varandra. Att bestämma vilken form av prestationsmätning som ska användas inom en verksamhet kan vara ett komplext problem då det ofta saknas bekräftade samband mellan mått och framtida resultat. Några av de publicerade artiklar som undersöker sambanden visar på korrelation mellan kundnöjdhet och

kundlojalitet, samt kundnöjdhet och finansiella resultat. Verktöget måste implementeras och användas löpande för att senare kunna analysera dess effekt (Neely, 1999).

Arbetet kring prestationsmätningar består av att bestämma strategiska mål, utveckla mätverktyg, samla in, analysera och tolka data, och sedan presentera resultatet för att öka förståelse kring verksamhetens prestation. Ett huvudsakligt mål med prestationsmätningar är att det ska kunna användas som ett verktyg för att få både chefer och anställda i hela organisationen att förstå, samt bli motiverade att arbeta mot de strategiska målsättningar som har valts ut av organisationen. För att prestationsmätningarna ska få en positiv effekt på verksamheten krävs därför att organisationen lägger ner tid och ansträngning åt utformningen och användningen av verktyget (Smith & Bititci, 2017).

Det finns enligt Schiehl & Morissette (2000) ett positivt samband mellan anställdas motivation och prestation. Detta innebär att en viktig del av intern styrning av en verksamhet handlar om att försöka skapa förutsättningar för att anställda ska känna sig motiverade att arbeta för organisationens vision och målsättningar. Utformningen av prestationsmätningar och användandet av resultaten är ett styrningsverktyg som kan användas för att påverka anställdas motivation att prestera bättre och därmed nå organisationens strategiska målsättningar.

Prestationsmätningarna har potentialen att påverka motivationen i en organisation och det är därför av intresse för organisationer som implementerar prestationsmätningar att veta hur man kan utforma och använda verktyget på ett sådant sätt att anställda motiveras att nå strategiska målsättningar.

## **1.2 Problembeskrivning**

Prestationsmätningar är ett strategiskt verktyg, vilket innebär att användningen av mätningarna är sammanlänkat med organisationens strategi och värdeskapande (Melnik et al., 2004). Prestationsmätningar används till stor del för att kontrollera att organisationen uppnår sina strategiska målsättningar. Även ifall det huvudsakliga syftet med verktyget är kontroll, betyder inte det att användandet av mätningarna endast behöver vara ett medel för att tvinga fram ett visst beteende (Hartmann et al., 2021). Det finns de som argumenterar för att prestationsmätningarnas övergripande fokus på att granska anställda leder till sämre prestation i organisationen då det skapar missnöje och skadar motivationen. I strävan för att

kontrollera att organisationen når sina målsättningar behöver därför hänsyn tas till effekten som detta får på anställda, eftersom det annars kan hämma utvecklingen i verksamheten. En väl utformad prestationsmätning behöver i grunden vara stöttande och användas för att utveckla individerna som mäts. Detta förhållningssätt engagerar och motiverar anställda att nå olika målsättningar vilket i sin tur leder till en mer effektiv verksamhet (Bititci et al., 2012).

Tidigare forskning visar att utformningen och användningen av prestationsmätningarna på olika sätt påverkar anställdas beteende, inklusive motivation för sitt arbete. Exempelvis finns det bevis för att prestationsmätningar med belöningsystem och stort fokus på kvantitativa mått har negativa effekter på anställdas motivation när arbetsuppgifterna är varierade och kunskapskrävande, som på sjukhus och universitet (Kallio & Kallio, 2014; Cassel & Jain, 2012). Andra studier visar även att prestationsmätningar har potentialen att ha en positiv inverkan på anställdas motivation när verktyget anses som stöttande av anställda (Van der Hauwaert et al., 2022).

Eftersom det finns ett positivt samband mellan anställdas motivation och deras prestation på arbetsplatsen innebär det att organisationernas interna styrverktyg bör vara anpassade på ett sådant sätt att man inte skadar anställdas motivation, utan helst främjar den (Schiehl & Morissette, 2000). Prestationsmätningarna bör alltså i ett idealt scenario användas för att motivera anställda att vilja uppnå de målsättningar som organisationen har satt upp. Det blir därför av intresse för organisationer som vill implementera prestationsmätningar att veta hur verktyget kan användas för att motivera anställda att uppnå organisationens strategiska målsättningar.

Om prestationsmätningarna är felaktigt implementerade kan det skada motivationen eller till och med motivera anställda att agera i ett beteende som är motsatt organisationens målsättningar (Hartmann et al., 2021). Mätningarna kan bidra till en stressfylld miljö där anställda blir missnöjda, slarviga och mindre motiverade att nå upp till målsättningarna. Det kan även leda till att det skapar incitament som går emot organisationens övergripande målsättningar, som att individer koncentrerar sitt arbete på att stärka sina egna siffror istället för enhetens.

Vid utformningen och användningen av prestationsmätningarna finns det många val att göra, exempelvis vilka finansiella eller icke-finansiella mått som ska användas, hur man kopplar måtten till strategiska målsättningar, om mätningarna ska ske på individ eller enhetsnivå, vilka mätverktyg som ska användas och om det ska användas belöningsystem. Besluten kommer att få konsekvenser för hur prestationsmätningarna uppfattas av anställda och om det lyckas med att motivera anställda (Hartmann et al., 2021).

Genom att undersöka detta i praktiken kan vi skapa värdefull information till andra organisationer som vill implementera eller redan använder verktyget. Eftersom motiverade anställda är en viktig del för att uppnå högre effektivitet inom en verksamhet, är problemet relevant ur ett ekonomistyrningsperspektiv.

Organisationer som existerar inom olika branscher kommer att använda prestationsmätningar på olika sätt. Jämförelsen mellan olika former av organisationer hjälper oss genom att ge en bredare och varierad syn på användningen av prestationsmätningar.

Genom att undersöka hur anställda tolkar användningen av prestationsmätningarna så får vi en bredare syn på hur organisationerna använder verktyget på ett motiverande sätt. Då de är individer som påverkas av hur prestationsmätningarna används så är det ett viktigt perspektiv att analysera för att kunna få en helhetsbild på användningen av prestationsmätningarna inom organisationerna.

### **1.3 Syfte**

För att få ett bättre resultat av detta styrningsverktyg behöver det finnas en förståelse mellan användandet av prestationsmätningar, strategiska målsättningar och anställdas motivation.

Därför är studiens syfte att öka förståelsen för hur olika organisationer använder prestationsmätningar för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar.



## 1.4 Frågeställningar

Utifrån syftet har vi formulerat följande två frågeställningar som ska besvaras.

*Hur använder olika typer av organisationer prestationsmätningar som ett styrningsverktyg för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar?*

*Hur tolkar anställda i olika organisationer användningen av prestationsmätningar för att motivera dem att nå strategiska målsättningar?*

## 2. Referensram

För att kunna uppfylla syftet med arbetet behöver vi först förklara ett antal centrala begrepp, samt ta reda på vad tidigare forskning inom området visar och beskriva olika teorier som vi använder för att analysera empirin.

### 2.1 Syftet med prestationsmätningar

Eftersom vi undersöker problemet kring hur organisationer använder prestationsmätningar för att motivera anställda att uppnå strategiska målsättningar, behöver vi därför reda ut och tydliggöra vad en prestationsmätning är och vad den har för syfte i en organisation.

Prestationsmätning har enligt Bititci et al. (2012) varit ett omdiskuterat forskningsområde ända sedan 1980-talet då det publicerades en betydelsefull bok inom ämnet som heter "Relevance Lost - The rise and fall of management accounting" (Johnson & Kaplan, 1987). Under 90-talet utvecklades intresset och ledde till att över 3000 artiklar publicerades inom området under en tvåårsperiod. Forskningsområdet kring prestationsmätningar blev därmed ett stort och brett fält med olika perspektiv och slutsatser (Neely, 1999).

Något som är tydligt i forskningen är att prestationsmätningar går hand i hand med organisationens strategi. Melnyk et al. (2004) menar att "strategi utan mätningar är oanvändbart och mätningar utan strategi är meningslöst". Prestationsmätningar är ett centralt verktyg för att kommunicera vad organisationen vill uppnå och strategin för att nå målen. Hartmann et al. (2021) skriver att prestationsmätningar är en utövning av kontroll för att se till att organisationens mål uppfylls. Mätningarna ska hjälpa både chefer och anställda att förstå vilka strategiska mål som organisationen har. Pavlov & Bourne (2011) menar att prestationsmätningarna används både som ett feedback-verktyg som kan ge värdefull

information om hur en verksamhet har presterat, samtidigt som den ger information om hur förbättringar kan göras för att verksamheten ska prestera bättre i framtiden.

Prestationsmätningar kan delas in i två olika kategorier, finansiella och icke-finansiella prestationsmätningar. Enligt Hartmann et al. (2021) är det vanligast med en blandning av båda dessa former då en fokusering på enbart finansiella eller icke-finansiella prestationsmätningar inte ger verksamheten tillräckligt med information, och leder till sämre beslutsfattande. Finansiella prestationsmätningar kan bestå av bland annat budgetering och användandet av olika nyckeltal som till exempel vinstmarginal, EBIT (earnings before interest and taxes), ROI (return on investment) och RI (residual value). Finansiella mätningar är så kallade "lagging measures" vilket innebär att de ger organisationen information om hur verksamheten har presterat i dåtiden. För att balansera upp den historiska anblicken behövs därför så kallade "leading measures", vilket är icke-finansiella mätningarnas uppgift.

Icke-finansiella mätningar är inte kopplade till någon valuta utan mäter istället prestationer som kan leda till framtida finansiella resultat, som exempelvis kundnöjdhet, kvalitet på varor eller leveranstid. Att denna formen av mätning ses som "leading" betyder att dessa mätningar kan ge en insyn i hur hållbara de finansiella resultaten är på längre sikt. Genom att inkludera icke-finansiella prestationsmätningar i organisationen kan man bland annat motverka att kortsiktiga beslut tas. Eftersom finansiella mätningar ofta är svårare att relatera till det arbete som anställda gör dag till dag är icke-finansiella mått på prestation ett nödvändigt medel för att skapa förståelse för de mål som finns i organisationen (Hartmann et al., 2021).

Smith & Bititci (2017) menar att arbetet med prestationsmätningar går att dela in i två användningsområden. Dels den tekniska användningen som syftar på det praktiska arbetet kring mätandet och det objektiva resultatet som det för med sig. Denna del av prestationsmätningar handlar om hur organisationer använder verktyget för att diagnostisera och lösa problem som uppstår. Samtidigt finns en social och kulturell aspekt av prestationsmätningar som kallas för "performance management". Det handlar om hur man använder verktyget för att skapa dialog, kommunicera vad som är viktigt inom organisationen och att lära anställda att utveckla sina kunskaper. Det är tydligt att prestationsmätningar går att använda på olika sätt och för olika ändamål, men i det stora hela används det som ett styrningsverktyg som hjälper organisationer att kontrollera att strategiska målsättningar uppnås.

## **2.2 Prestationsmätningars effekt på organisationens prestation**

Inom forskningsområdet sker det en pågående diskussion kring hur användningen av prestationsmätningar påverkar organisationens prestation. Detta är något som har lett till spridda uppfattningar, specifikt kring vad det är som gör att en organisation faktiskt presterar bättre. Van der Stede et al. (2006) undersöker detta och menar att kombinationen av objektiva och subjektiva icke-finansiella prestationsmätningar har en positiv effekt på organisationens prestation. Bourne et al. (2013) menar istället att prestationsmätningar inte automatiskt får en positiv effekt på prestationen, utan att organisationens prestation beror på engagemanget hos anställda, och att prestationsmätningar är ett verktyg som med rätt användning och implementering kan hjälpa anställda att prestera bättre. De Leeuw & Van den Berg (2011) menar istället att det är vad som mäts och hur många mätningar som utförs som har betydelse för prestationsmätningarnas effekt på prestationen. Bourne & Pavlov (2011) skriver att prestationsmätningarnas effekt på organisationens utvecklingsmöjligheter potentiellt är mycket stor, men också mycket oförutsägbart. Det som tidigare forskning bland annat visar är att en av de viktigaste aspekterna i utformningen av prestationsmätningen, är att organisationen har en tydlig strategi med användandet av prestationsmätningarna, och att de vet vad det får för påverkan på sina anställda.

## **2.3 Prestationsmätningars effekt på anställda**

Beer et al. (2022) beskriver hur prestationsmätningar kan påverka anställdas motivation och finner att anställda som känner att deras arbete är värdefullt utöver att skapa högre vinster åt företaget också känner en större motivation till sitt arbete. Prestationsmätningar som hjälper anställda i sitt arbete leder till att de känner sig mer motiverade och att deras arbete är mer värdefullt. Däremot om prestationsmätningarna istället ses som ett hinder eller inte är hjälpsamt i deras arbete, får det en motsatt effekt och minskar anställdas känsla av att deras arbete är värdefullt. Detta då de känner att de är ineffektiva och inte kan utföra det arbete som krävs.

Cassel & Jain (2012) undersöker hur prestationsmätningar och belöningsystem påverkar motivationen hos läkare på sjukhus. De menar att ett för stort fokus på belöningsystem, mätning och kvantifiering av läkarnas arbetsuppgifter skadar motivationen då läkarna anser att deras arbete inte blir rättvist representerat i mätningarna och att det tar fokus från det riktiga arbetet. Mätningarna skapar frustration inom sjukhusen hos de som anser att det inte är relevant för deras arbete. Kallio & Kallios (2014) studie visar liknande resultat på finska

universitet, där användningen av prestationsmätningarna och kraven på att nå vissa resultat skadar den inre motivationen hos lärare. Den inre motivationen syftar på den som förklaras av “self-determination theory” och handlar om motivationen som kommer från sin egen vilja att utföra något utan utomstående påverkan. Författarna menar att flera studier visar att belöningar och tvånget att uppnå resultat som kopplas till prestationsmätningar har en förmåga att skada den inre motivationen. Specifikt är missnöjet stort för de enbart kvantitativa mätningarna, och resultatet visar på betydelsen av kvalitativa aspekter i mätningarna.

Smith & Bititci (2017) beskriver prestationsmätningar och dess anknytning till medarbetares engagemang och prestation. De argumenterar för att en effektiv användning av prestationsmätningar leder till större engagemang hos anställda, vilket i sin tur kan leda till förbättrade organisatoriska prestationer. Seddon (2008) är istället kritisk till användningen av prestationsmätningar då det kan leda till en kontrollerande kultur som skadar motivationen hos anställda. Bititci et al. (2012) menar att både de som är för och emot prestationsmätningar är överens om att en organisation inte kan förbättra sin prestation genom enbart ökad kontroll. Det behöver även finnas utrymme för utveckling och lärande. Även om det finns olika slutsatser och åsikter kring effekten av prestationsmätningar på anställda, verkar det finnas en konsensus om att det beror mycket på sammanhanget i organisationen och hur man väljer att använda och utforma mätningarna.

## **2.4 Enabling control**

Som tidigare nämnts har användandet av prestationsmätningar utvecklats över tid och gått från att vara ett verktyg ämnat för att etablera hierarkisk kontroll från högt uppsatta i en organisation, till att även användas för att stötta och möjliggöra utveckling hos anställda, något som inom forskningsområdet “management control systems” kallas för “enabling control”. Motsatsen till “enabling control” är “coercive control”, och syftar på användandet av styrningsverktyg som ett sätt för en ledning att tvinga anställda och chefer att agera på ett visst sätt. Hartmann et al. (2021) menar att för stort fokus på prestationsmätningar ofta leder till att styrningen uppfattas som tvingande kontroll. Men det finns saker som organisationer kan ta hänsyn till för att göra verktyg som prestationsmätningar mer stöttande och “enabling”.

Hartmann et al. (2021) menar att en central aspekt av “enabling controls” handlar om att utforma och använda styrningsverktyg på ett sätt som motiverar anställda i sitt arbete. För att

lyckas med detta krävs det att anställda känner att verktyget stöttar dem i sitt arbete genom att hitta lösningar på problem som uppstår, att komma på nya idéer som kan skapa förbättringar och att prioritera olika frågor. Cäker et al. (2021) skriver att det behöver finnas en uppskattning för den lokala erfarenhet och kunskap som finns inom organisationer.

Enligt Englund & Gerdin (2015) finns det fyra kriterier som behöver uppfyllas för att prestationsmätningar anses vara "enabling". Det första är "reparation", vilket syftar på hur enkelt och smidigt ett problem med verktyget kan lösas av anställda. Det behöver finnas en frihet för anställda att lösa problemen som uppstår på egen hand. Det andra är "intern transparens" vilket handlar om att det finns en öppenhet om designen och syftet kring prestationsmätningarna. Det tredje kallas "global transparens" och handlar om att anställda genom prestationsmätningarna får information om vad deras arbete betyder ur en bredare kontext. Sista är "flexibilitet" och syftar på att prestationsmätningarna är anpassningsbara i användningen (Englund & Gerdin, 2015).

Hartmann et al. (2021) förklarar att om chefer och anställda är inblandade i implementeringen av prestationsmätningar är det mer sannolikt att verktyget uppfattas som "enabling". Det är också viktigt att det finns en förståelse för verktygets syfte inom organisationen. Slutligen menar han att regelbunden kommunikation och visualisering av verktyget bidrar till att skapa acceptans för användandet och bidrar till att motivera anställda i sitt arbete.

## **2.5 Prestationsmätningsskriterier**

Hartmann et al. (2021) menar att det finns tre kriterier som en organisation behöver ta hänsyn till vid utformningen av prestationsmätningar, "the representational criterion", "the measurement criterion" och "the user criterion". "The representational criterion" syftar på att mätningarna behöver fånga in ett beteende från anställda som leder till de strategiska målsättningar som organisationen har satt upp. Om mätningarna inte är genomtänkta, kan deras närvaro leda till att man motiverar anställda till ett beteende som inte är gynnsamt för möjligheterna att nå målsättningar, till exempel att man hittar genvägar för att det ska se bra ut på pappret. "The measurement criterion" syftar på det systematiska infångandet av datan och om det går att lita på resultatet. Exempelvis kräver icke-finansiella mått ofta att det sker en manuell inmatning, vilket kan skapa problem kring förtroendet för resultatet. Sista kriteriet är "the user criterion", vilket syftar på hur väl prestationsmätningarna är anpassade efter de individer som det mäter. Mätningarna behöver fånga in prestationer som personalen

känner att de kan påverka, och att det är relaterat till det arbete som de gör varje dag. Detta kriterium hänger ihop med "enabling" rollen som interna styrningsverktyg har att stötta och utveckla sina anställda så att de kan nå de målsättningar som organisationer har.

## **2.6 Agency theory**

"Agency theory" är en teori som ser på organisationer som kontrakt mellan principaler och agenter, vilket i fallet av denna studie handlar om ledningen och chefer/anställda. Kontrakt, incitament och övervakning i form av bland annat prestationsmätningar används för att undvika "agency" problem, vilket är en intressekonflikt som uppstår då agenten agerar i sitt eget intresse istället för principalens. Metoderna som används ser även till att minska den informationsasymmetri som uppstår då principalen inte har koll på agentens agerande. Detta kan leda till "moral hazard" problem där agenten utnyttjar informationsasymmetrin åt sin fördel för att undanhålla information (Hartmann et al., 2021).

Övervakning är möjligt om arbetsuppgifterna som agenten utför är tydliga och det finns användbar information om hur den presterar. Teorin ser även på människan som nytto-maximerande och menar att monetära belöningar kan användas för att motivera anställda att prestera som principalen vill. Belöningarna kan antingen vara fasta eller rörliga, och effekten som en rörlig eller fast belöningsstruktur får på agentens prestation handlar om säkerhetsnivån i organisationens kultur samt agentens vilja att ta risker. Teorin har haft stor påverkan på användandet av prestationsmätningar kopplade till belöningsystem (Hartmann et al., 2021). I denna studie kommer teorin att hjälpa oss att förklara hur relationerna mellan principalen och agenten påverkar utformningen och användningen av prestationsmätningar och hur belöningsystemet är tänkt att fungera när det kommer till att motivera anställda att nå organisationens målsättningar.

## **2.7 Motivation**

För att nå syftet med studien behöver vi definiera begreppet motivation som vi utgår ifrån. Inom fältet av intern verksamhetsstyrning definierar Hartmann et al. (2021) motivation som nivå, riktningen och uthålligheten av ansträngning. Motiverade anställda är enligt Amaratunga & Baldry (2002) fördelaktigt eftersom det har en positiv påverkan på verksamhetens prestation, leder till nöjdare anställda, lägre omsättning av anställda och ökar

engagemanget till organisationen. Detta är något som man med hjälp av verktyg som prestationsmätningar kan stimulera.

## **2.8 Motivationsteorier**

### **2.8.1 Self-determination theory**

Att skapa och hantera motivation är ett komplext arbete då olika människor drivs av olika faktorer. "Self-determination theory" är en teori som klargör och delar in motivation i inre och yttre motivationsfaktorer. Inre motivation, som innebär att man gör saker av egen vilja för sitt eget nöje, kan ses som den viktigaste faktorn för anställdas trivsel. Yttre motivation som betyder att man gör saker för belöningen, eller förhindrandet av bestraffning som detta kommer att medföra, har en större inverkan på anställdas prestation (Van den Broeck et al., 2020).

Hartmann et al. (2021) beskriver sambandet mellan dessa två faktorer som en balansgång. Detta då teorin hävdar att en yttre belöning som har en positiv inverkan på den yttre motivationen, även kan påverka den inre motivation negativt. Detta fenomen beskrivs som en "crowding out" effekt där den yttre belöningen konkurrerar ut den inre motivationen. Detta kan leda till att den totala motivationen påverkas negativt, trots den höjda yttre motivationen. Motsatt skulle upphörandet av en yttre belöning kunna leda till att det sker en positiv effekt på den inre motivationen som därmed höjer den totala motivationen, trots den negativa effekt detta skulle ha på den yttre motivationen.

Yttre belöningar behöver inte alltid konkurrera med inre motivation, utan kan även leda till en "crowd in" effekt på den inre motivationen vilket har en positiv påverkan på både inre och yttre motivation. "Self-determination"-teorin finner att "crowding out" effekten inte uppstår i situationer där den yttre belöningen är oväntad eller inte har en direkt anslutning till prestationen. En oväntad yttre belöning, som exempelvis när ledningen ger alla en december-bonus till följd av hur bra företaget presterat under året, skulle dock lätt kunna tas för givet om denna skulle betalas ut flera år i rad. Denna typ av belöning som baseras på hur hela företaget presterat istället för på individnivå, är mindre sannolik att förtränga den inre motivationen (Hartmann et al. 2021).

### **2.8.2 Goal setting theory**

En annan teori som kan förklara anställdas motivation är “goal setting theory” som menar att en kraftfull motivationsfaktor på arbetsplatsen är användningen av målsättningar. Teorin menar att människors tro på att de själva kan nå och klara av olika målsättningar har stor betydelse för deras motivation att arbeta. Målsättningarna behöver användas på rätt sätt, och bland annat vara tydliga och uppnåbara för att anställda ska bli motiverade att arbeta mot målen (Hartmann et al., 2021).

Enligt teorin är användningen av målsättningar ett tillförlitligt sätt att höja både individers och arbetslags prestationer, även i organisationer som inte använder sig av några monetära incitament kopplade till målsättningar. Teorin har empiriska bevis då experiment har visat att prestationen av anställda med tydliga och utmanande målsättningar konsekvent överträffar prestationer av medarbetare med subjektiva målsättningar. Ju mer utmanande och tydliga målsättningar man använder, desto högre prestation (Locke & Latham, 2019).

En faktor som är nödvändig för att målsättningarna ska kunna uppnås är feedback, då det gör det möjligt för anställda att följa sina framsteg. En andra faktor som är viktig är vilja, då en målsättning som en anställd inte har viljan att uppnå kommer att misslyckas med att motivera. När målen är svåra att nå blir det särskilt viktigt att viljan att uppnå dessa målsättningar finns, då det sannolikt kräver mer ansträngning och tålamod samt medför eventuella motgångar. Tredje faktorn som är betydande är kunskapen och förmågan som krävs för att uppnå målen, då den anställda måste ha en förståelse för tillvägagångssätt som målen kan uppnås på (Locke & Latham, 2019). “Goal setting theory” kan bidra till att förstå tankesättet bakom utformningen av målsättningar, och dess samband med prestationsmätningar och motivation.

### **2.8.3 Maslows behovstrappa**

Maslows behovstrappa förklarar att människors motivation härstammar från att varje individ är motiverad av att uppfylla olika personliga behov. Behovstrappan består av olika steg där de mer grundläggande behoven befinner sig längst ner i trappan. Behoven kan bara uppfyllas stegvis, och de grundläggande behoven är de som måste uppfyllas först innan de andra behoven högre upp i pyramiden kan uppfyllas. Dessa grundläggande behov handlar bland annat om fysiologiska behov som mat och sömn, som krävs för att en person ska kunna överleva. Om inte dessa behov är uppfyllda kan inte några andra behov heller bli uppfyllda.



Det finns alltså en logisk ordning i behovspyramiden. Nästa steg i behovstrappan handlar om säkerhet, som följs av behovet av kärlek och gemenskap. Högre upp i pyramiden finns behov som inte är lika grundläggande som behovet av självkänsla och självuppfyllelse som handlar om att utvecklas som person och nå olika personliga målsättningar (Maslow, 1943).

Maslows behovstrappa kan hjälpa till att förklara vad det är som motiverar anställda genom att undersöka hur de olika behoven uppfylls på och utanför arbetsplatsen.

### **3. Metod**

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur olika organisationer använder prestationsmätningar för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar. För att kunna öka förståelsen för hur verktyget används så krävs det att vi samlar in information från riktiga organisationer som arbetar med prestationsmätningar. Hur urvalet och hur insamlingen av informationen går till kommer att beskrivas i följande avsnitt. Eftersom syftet handlar om att besvara en "hur" fråga, så är en kvalitativ metod lämplig att använda då det är en metod som skapar förståelse för processer och bidrar med en annan typ av fördjupad kunskap som inte kvantitativ metod kan producera på samma sätt. Enligt Bryman & Bell (2011) fokuserar kvantitativ metod på siffror samtidigt som kvalitativ metod istället handlar om att tolka ord.

För att uppfylla syftet med arbetet och besvara studiens frågeställningar har vi därför valt att göra en kvalitativ intervjustudie. Vi använder oss av en deduktiv ansats, vilket innebär att vi jämför befintlig teori med verkligheten (Patel & Davidsson, 2019). En möjlig begränsning med metoden är att vi inte kommer att kunna bevisa några direkta samband mellan prestationsmätningar och motivation, något som kräver en kvantitativ metod. Detta är dock inte syftet med denna studie vilket innebär att det inte är en särskilt stor begränsning.

#### **3.1 Urval**

En viktig princip när det kommer till urvalet av intervjupersoner är centralitet, vilket innebär att man vill nå källor som är centralt placerade inom ämnet man undersöker (Esaiasson et al., 2017). När vi sökte intervjuer inför denna studie ville vi hitta organisationer som använder prestationsmätningar regelbundet, och där vi kunde få intervjuer med både chefer och anställda. Anställda kan vara ett brett begrepp men i vår studie syftar det på de som utför prestationen i prestationsmätningarna.

Intervjuerna med cheferna används för att besvara den första frågeställningen, *“Hur använder olika typer av organisationer prestationsmätningar som ett styrningsverktyg för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar?”*. Cheferna kan ge en inblick i syftet bakom utformningen och användningen av prestationsmätningarna. De kan bland annat förklara hur mätningarna går till, vad syftet med mätningarna är, vad som mäts och hur det kommuniceras. Detta kompletteras med anställdas perspektiv som används för att besvara den andra frågeställningen, *“Hur tolkar anställda i olika organisationer användningen av prestationsmätningar för att motivera dem att nå strategiska målsättningar?”*. Med dessa intervjuer undersökte vi deras perspektiv och tolkningar på användandet av prestationsmätningar samt hur det motiverar dem att arbeta mot olika målsättningar. Genom att undersöka dessa två olika perspektiv på användningen av prestationsmätningar kan detta ge en djupare förståelse kring hur verktyget används inom organisationerna för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar, och därmed nå syftet med studien vilket är att öka förståelsen för ämnet.

De organisationer som deltog i studien är postföretag, heminredningsföretag, bemanningsföretag och en kontaktpunkt för sjukvård. Anledningen till urvalet var för att syftet med studien är att få en bredare förståelse för hur prestationsmätningar som styrningsverktyg används och uppfattas i allmänhet, istället för inom en enskild bransch. Vi har valt organisationer som har olika arbetsuppgifter, vilket innebär att användningen och syftet bakom prestationsmätningarna kan komma att skilja sig åt. Detta var ett medvetet val då vi försökte få ett urval av organisationer som arbetar i olika sammanhang och med olika typer av arbete. Heminredningsföretaget arbetar med försäljning, postföretaget arbetar med leverans av produkter, kontaktpunkten arbetar med patienter och är en icke-vinstdrivande organisation, bemanningsföretaget arbetar med att hyra ut personal till olika företag. Här finns möjligheter för analys då vi kan jämföra tolkningar och hitta teman som antingen skiljer sig åt eller är liknande mellan organisationerna. Jämförelsen mellan de olika organisationernas användning gör att vi får en bredare syn på användningen av verktyget.

Vi kontaktade de olika organisationerna och deras chefer genom e-post där vi berättade om syftet med arbetet och bestämde träff. Vi frågade sedan om det fanns några anställda som kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer och kom i kontakt med ett par frivilliga. Kravet för att en anställd skulle vara med i studien var att de för närvarande arbetar i organisationen och

att de utför arbetsuppgifter som fångas upp av prestationsmätningar. Sammanlagt genomfördes 15 intervjuer med både chefer och anställda inom fyra olika organisationer.

Platsen för intervjun ska enligt Esaiasson et al. (2017) ske på en plats där den som blir intervjuad känner sig som mest bekväm. Miljön där man intervjuar kan komma att påverka resultatet om det till exempel är hög volym eller andra distraherande faktorer. Vi valde därför främst att åka till organisationernas arbetsplatser och utföra intervjuerna. Två av organisationerna befann sig på längre distans vilket gjorde det bekvämligare för alla parter att utföra intervjuerna via videokonferens.

### **3.2 Litteratursökning**

Vid sökandet efter artiklar inom forskningsområdet använde vi oss främst av Göteborgs universitetsbiblioteks databaser. Sökord som användes var bland annat "performance measurement/management", prestationsmätningar, motivation och "employees". För att artiklarna skulle användas i studien så krävdes det att de var publicerade i journaler, samt var "peer reviewed" för att säkerställa en viss kvalitet. Förutom artiklar användes även ett antal böcker inom forskningsområdet.

### **3.3 Intervjuguide**

Samtalsintervjuer kan enligt Esaiasson et al. (2017) användas för att få en inblick i människors uppfattningar och avslöja förgivettagna processer. För att vi ska kunna uppfylla syftet med studien är därför samtalsintervjuer en bra metod, då vi kan producera djupare kunskap om hur prestationsmätningar används och samtidigt få olika individers perspektiv på verktyget. Esaiasson et al. (2017) förklarar även att det är en bra metod för att testa teorier inom området och som komplement till tidigare forskning. Samtalsintervjuer var därmed ett passande verktyg för vår studie eftersom vi har formulerat en referensram som bland annat förklarar vad organisationen bör tänka på när de implementerar prestationsmätningar för att motivera anställda.

Vid skapandet av en intervjuguide är det centralt att man tänker på innehåll och form. Innehållet ska ha en tydlig koppling till studiens problemställning och formen behöver vara designad på ett sådant sätt att intervjun skapar intressanta svar (Esaiasson et al., 2017)

För att uppnå syftet med arbetet konstruerade vi en intervjuguide där frågor delades in olika kategorier kring ämnet och som gemensamt hjälpte oss att besvara forskningsproblemet. Kategorierna är: *utformning/användning av prestationsmätningar* och *motivation*.

Dessa olika kategorier gick att koppla till olika teorier från vårt teoretiska ramverk. Frågorna om utformning och användning härleddes från kriterier på prestationsmätningar, (representational, user, measurement criteria), “agency theory” samt “enabling” och “coercive” control. Frågorna kring motivation skapades med hänsyn till “self-determination theory”, “goal setting theory” och Maslows behovstrappa.

Frågorna skrevs på ett tydligt och enkelt sätt för att respondenten skulle förstå vad det var vi ville veta. Eftersom vi använde ett semi-strukturerat format innebar detta att vi hade förberett frågor följt av några färdigplanerade följdfrågor, men även att vi ställde följdfrågor som föll naturligt att ställa under utförandet av intervjuerna.

Intervjuerna som utförts på plats med intervjupersonen har spelades in med hjälp av en ljudinspelningsapp på mobiltelefon, och intervjuer som utförts på distans har istället spelats in genom inbyggda inspelningsprogram i kommunikationsverktyget “Zoom”. Efter att allt var inspelat, transkriberas intervjuerna till textform för att underlätta analysen. Med textformen kunde vi enklare hitta olika teman och skapa användbara citat.

### **3.4 Analysmetod**

För att kunna besvara studiens syfte och frågeställning valde vi att använda en tematisk analysmetod. Metoden är enligt Bryman & Bell (2011) en välanvänd metod för att analysera kvalitativt material och går ut på att dela upp resultatet från datainsamlingen i olika teman som uppstår när materialet analyseras i det stora hela. Eftersom vi undersökte hur olika organisationer inom olika branscher använder prestationsmätningar kan den tematiska analysmetoden användas för att få en övergripande bild av vad som kommit fram i intervjuerna och jämföra resultaten mellan de olika organisationerna. Teman bestämdes genom att på ett övergripande sätt kartlägga vilka diskussionsämnen som togs upp i de olika intervjuerna, vilket bestämde vilka teman som skapades i empiri- och analysavsnittet. Till exempel var det flera intervjuer med anställda som diskuterade motivation och stress, vilket innebar att det blev ett naturligt tema i resultatet. Varje tema analyserades sedan i djupare detalj för att komma fram till vilka slutsatser man kan dra av temat.

## **Tabell 1.1 Teman**

### *Teman från intervjuer med chefer*

- **Utformningen och övervakning**
- **Användningen av mått**
- **Användningen av belöningssystem**
- **Chefers syn på anställdas motivation**
- **Förekomsten av dysfunktionellt beteende**
- **Betydelsen av kommunikation**

### *Teman från intervjuer med anställda*

- **Måttens uppfångande av prestation**
- **Anställdas syn på motivation och stress**
- **Anställdas syn på målsättningar**
- **Anställdas syn på belöningssystem**

Empiri och analysavsnittet av arbetet har delats in i två delar, intervjuerna med chefer och anställda. Uppdelningen gör att vi kan fokusera på att analysera perspektiven från rollerna separat vilket är nödvändigt då de används för att besvara två olika frågeställningar, samtidigt som det möjliggör jämförelser av hur perspektiven skiljer sig mellan de olika organisationerna.

Esaiasson et al. (2017) skriver att det första steget i analysen av intervjumaterialet är att sammanfatta vad som kommit fram i de olika intervjuerna. Detta skapar ordning och gör det enklare att jämföra olika svar från olika intervjuer. Nästa steg är att börja identifiera och kartlägga övergripande mönster och teman. Oavsett hur man väljer att analysera materialet är det viktigaste att det sker på ett systematiskt sätt. Målet är att man ska nå teoretisk mättnad, vilket innebär att man använt så mycket av materialet som möjligt i sin analys. Citat används när respondenterna belyser något som vi anser fångar in en viss tankegång på ett tydligt sätt.

För att kunna analysera resultatet och de olika teman som uppstod i jämförelsen mellan organisationerna och dess användning av prestationsmätningar, samt tolkningarna som uppstår av de anställda, behövde vi använda oss av en analysmodell. Med hjälp av de teorier och tidigare forskning som diskuterades i referensramen har en analysmodell formulerats

bestående av två delar. En del bestående av teorier som används för att förklara hur och varför prestationsmätningar utformas och används som ett styrningsverktyg, och en del som användes för att förklara motivationen som anställda upplever på arbetsplatsen kopplat till prestationsmätningarna.

**Tabell 1.2 Analysmodell**

*Prestationsmätningars  
utformning och användning*

|                  |                                  |               |
|------------------|----------------------------------|---------------|
| Enabling control | Performance measurement criteria | Agency theory |
|------------------|----------------------------------|---------------|

*Motivation*

|                           |                      |                     |
|---------------------------|----------------------|---------------------|
| Self-determination theory | Maslows behovstrappa | Goal setting theory |
|---------------------------|----------------------|---------------------|

**3.5 Operationalisering och trovärdighet**

För att studien ska ha en nivå av trovärdighet så är det viktigt att reflektera över studiens validitet. Esaiasson et al. (2017) definierar validitet som “...1) överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator; 2) frånvaro av systematiska fel; och 3) att vi mäter det vi påstår att vi mäter.” (s.58). Då studien är av kvalitativ karaktär medför detta att validiteten och reliabiliteten blir integrerade med varandra då undersökningen av fenomenet om människors uppfattning och attityd är komplex. Det är därför viktigt att sträva efter en god validitet genomgående i forskningsprocessens alla delar (Patel & Davidsson, 2019). Arbetets datainsamling har utförts på ett systematiskt sätt, för att på så sätt erhålla underlag som ger möjlighet till att skapa en trovärdig tolkning av ämnet.

En viktig aspekt av att skapa trovärdighet för en studie är att ha god begreppsvaliditet. Esaiasson et al. (2017) menar att en empirisk studie behöver översätta teoretiska definitioner till operationella indikatorer. Denna process kallas för operationalisering. Det innebär att vi behöver utforma vår datainsamling på ett sådant sätt att de teoretiska definitionerna kring prestationsmätningar, strategiska målsättningar och motivation fångas upp av intervjuerna..

Prestationsmätningar går att definiera som ett styrningsverktyg som används för att mäta olika prestationer. Eftersom vi undersöker olika organisationers sätt att använda prestationsmätningar är det inte nödvändigt att tydliggöra mer specifika kriterier kring vad en prestationsmätning betyder för den vi intervjuar. Med begreppet strategiska målsättningar lånar vi definitionen från Hartmann et al. (2021) som menar att det är olika former av målsättningar som organisationen medvetet och aktivt strävar mot att nå en konkurrensfördel. Slutligen har vi motivation som vi tidigare beskrev att vi definierar som nivån, riktningen och uthålligheten av ansträngning (Hartmann et al., 2021). Det betyder att motivation inte bara handlar om hur motiverad man är att utföra en viss arbetsuppgift, alltså nivån. Det handlar även om riktningen, alltså vad man är motiverad att göra vilket kan skära sig mot vad de strategiska målsättningarna önskar. Det handlar slutligen även om uthålligheten, alltså hur länge man är motiverad att utföra ett visst arbete.

Med dessa definitioner till hjälp har vi formulerat intervjuguiden på ett sådant sätt att vi får svar inom de begrepp som vi undersöker. Märker vi att en respondent svarar på ett sådant sätt att de inte förstår sig på det begreppet vi frågar om, så stannar vi till och tydliggör.

### **3.6 Etik**

För att skapa förutsättningar för att respondenterna ska vara villiga att ge autentiska svar under intervjuerna informerades respondenterna inför intervjutillfällena att all information som delges är konfidentiell. Det betyder att vi vet vem som har svarat, men att tillgången till uppgifterna endast är tillgänglig för oss (Patel & Davidsson, 2019). Vi argumenterar för att konfidentialitet var nödvändig i denna studie eftersom det kan vara känsligt för anställda att vara kritiska mot organisationen som de arbetar för. Genom att inte heller ta med namn på organisationerna undviks känslan av oro som kan finnas hos respondenterna för att resultatet skulle avspegla organisationen på ett negativt sätt. Rollerna som respondenterna har i organisationen kommer att behöva vara med i arbetet eftersom det är relevant information. Tankegången är likadan när det kommer till organisationen, namnet är inte relevant information utan det är vad det är för typ av organisation som är relevant för arbetet.

## 4. Empiri och analys

### 4.1 Prestationsmätningarnas användning ur chefernas perspektiv

#### 4.1.1 Utformning och övervakning

Flera av cheferna som intervjuats uttrycker det som att prestationsmätningarna är ett sätt för organisationernas ledning att kontrollera att de utför sina arbetsuppgifter. Enhetschefen på kontaktpunkten beskriver det som att deras enhet har ett tilldelat uppdrag som de ska klara av, och med uppdragen kommer prestationsmätningar och målsättningar som tilldelas till enheten. Hur detta går till bestäms av en ledning som ställer krav på att enheten ska prestera på en viss nivå, till exempel hålla en budget och nå kvantitet och kvalitetsmått. Ur ett "agency theory"-perspektiv är det ledningen (principalen) som upplever ett behov att kontrollera att enheten och enhetschefen (agenten) sköter sina arbetsuppgifter samt att enheten bidrar till att nå organisationens målsättningar. Prestationsmätningarna används därför som ett verktyg för övervakning (Hartmann et al., 2021).

Ibland skapar denna relation en frustration hos vissa chefer som känner att ledningen inte alltid vet hur den lokala enheten fungerar och vilka målsättningar som är rimliga. Distansen som finns mellan ledning och lokala enheter innebär att det finns ett behov från ledningen att minska den asymmetriska informationen som uppstår. Enligt distributionschefen på postföretaget sker detta på bekostnad av att man inte tar hänsyn till den lokala kunskapen. Ur ett "enabling control"-perspektiv så är detta utnyttjande av lokal kunskap centralt för att använda verktyget som en motiverande kraft (Hartmann et al., 2021; Cäker et al., 2021). Utmaningen blir då från ledningen att använda prestationsmätningar som ett verktyg för att minska den asymmetriska informationen ur ett "agency theory" perspektiv samtidigt som man tar hänsyn till att möjliggöra lokal anpassning ur ett "enabling control" perspektiv. Nivån av lokala chefernas delaktighet i arbetet skiljer sig något mellan de olika organisationerna, men ett märkbart tema är att de uttrycker att de gärna är mer involverade i arbetet kring utformandet av prestationsmätningarna då det kan möjliggöra en bättre anpassning för de lokala enheterna.

Enligt "enabling control"-perspektivet så är det viktigt att prestationsmätningar har en flexibilitet som innebär att den kan anpassas efter olika situationer som uppstår i



organisationerna (Englund & Gerdin, 2015). En del chefer yttrar en frustration kring verktygen som används för att samla in data kring prestationerna, då de inte har den flexibiliteten som behövs för att på riktigt kunna fånga in hur väl olika individer presterar på arbetsplatsen och uppnå det som Hartmann et al. (2021) beskriver som “the representational criteria”. Verktygen beskrivs övergripande som kvantitativa och att de inte ger tillräckligt med information på en individuell nivå.

Den hierarkiska principal-agent relationen mellan ledningen och cheferna innebär att majoriteten av besluten om prestationsmätningarnas utformning och användning tas uppifrån. Vad det är som mäts, vilka mått som används, vilka verktyg som finns att använda och delvis vilka målsättningar som ska nås är saker som inte går att påverka fullt ut på lokal nivå i någon av organisationerna. Det som de lokala cheferna främst kan påverka är hur mätningarna förmedlas och kommuniceras till de anställda. Hos de flesta cheferna finns en förståelse för detta, som hos den lokala enhetschefen på kontaktpunkten som beskriver det som att det är rimligt att en offentlig verksamhet fungerar annorlunda jämfört med privata verksamheter. Enhetschefen uttrycker det som att offentliga verksamheter behöver vara standardiserade och att det därför inte är lätt att ändra saker. Hos de privata företagen finns det också en förståelse för att det finns existerande strukturer i organisationen som innebär att utformningen av prestationsmätningarna till stor del är toppstyrt. Principal-agent rollen är därmed något som till stor del accepteras, och det finns en förståelse för att det behöver finnas någon slags övervakning och kontroll över vad enheterna presterar. Distributionschefen på postföretaget är däremot frustrerad över att det utlovas mer frihet på lokal nivå än vad som egentligen finns.

*“Vad vi mäter kan pendla beroende på vad Stockholm säger att fokuset ligger på.”*

*- Distributionschef på postföretag*

#### **4.1.2 Användningen av mått**

Måtten som används varierar i de olika organisationerna, då de befinner sig i olika sammanhang och arbetar med olika saker. Hartmann et al. (2021) menar att icke-finansiella mått är enklare för anställda att förstå och relatera till det dagliga arbetet vilket gör att det värderas högre på “the user criteria”. Att måtten ska kunna påverkas av de anställda uttrycks som en central aspekt av utformningen i de olika organisationerna. Den offentligt styrda kontaktpunkten styrs främst av icke-finansiella mått som används för att utvärdera hur enheterna i undersökningen presterar. Trots det stora fokuset på icke-finansiella mått är det

även hos kontaktpunkten stort fokus på att nå sin budget, de andra företagen som är vinstdrivande lägger jämförbart mer vikt vid finansiella prestationsmått.

Heminredningsföretagets försäljningschef säger att de arbetar med KPI-indikatorer där både finansiella och icke-finansiella mått används, och chefen förklarar att de anställda är kunniga inom måtten. En skillnad som därmed uppstår mellan organisationerna är att chefen på heminredningsföretaget har större förtroende på sina anställda när det kommer till vilka mått som deras anställda klarar av att hantera. Postföretaget och kontaktpunktens chefer beskriver att deras organisationer försöker använda måtten på ett mer grundläggande sätt för att det inte ska bli förvirrande. Övergripande så används främst icke-finansiella mått på individuell nivå med finansiella mått på enhetsnivå, med vissa undantag för en del anställda i de privata företagen.

Ur ett "representational criteria"-perspektiv anser cheferna att det är utmanande att rättvist fånga upp de anställdas prestation (Hartmann et al., 2021). Enhetschefen på kontaktpunkten upplever att det kan vara svårt att fånga in arbetet som utförs då det är ett stort fokus på kvantitativa istället för kvalitativa mått. Även distributionschefen på postföretaget beskriver svårigheter med att hitta mått som på ett kommunicerbart sätt kan beskriva hur en anställd har presterat. Detta kan enligt chefen skapa svårigheter för möjligheterna att använda verktyget som ett medel för att påverka beteende, eftersom det inte går att argumentera för att det som organisationen har mätt representerar det arbete som har utförts.

*"Eftersom vi har dåligt datadrivna underlag så är det svårt att argumentera att det är sanningen." - Distributionschef hos postföretag*

Försäljningschefen på heminredningsföretaget menar att vissa prestationer inte går att mäta, och att man då får hitta komplement till mätningarna när man utvärderar hur en anställd har presterat.

#### **4.1.3 Användningen av belöningssystem**

Heminredningsföretaget är den enda organisation som deltar i studien som använder direkta monetära belöningssystem. De har strukturerat upp målen i olika delar, en individuell budget, gruppens budget och personliga mål. Statistiken för hur säljare ligger till både individuell och på grupp nivå förmedlas varje morgon via mail till hela säljteamet, där alla kan se hur

varje individ i teamet har presterat. Bonusens struktur är sedan på en kollektiv nivå, då projekt som flera har varit delaktiga i, i slutändan tillfaller endast en av säljarna. Detta även för att man är beroende av att andra delar av organisationen gör sitt jobb för att man som säljare ska lyckas.

I resterande verksamheter används inte några direkta belöningsystem, men cheferna hänvisar till att prestationen kan ha en tydlig koppling till lön genom att man vid bra prestationer och uppnådda målsättningar har en bättre förutsättning vid lönesamtal. Ur ett "agency theory"-perspektiv så innebär detta att heminredningsföretaget har en tydligare incitamentsstruktur när det kommer till relationen mellan principal och agent i organisationen. Belöningsystemet är enligt teorin ett sätt att få anställda att agera enligt ledningens vilja. I de andra verksamheterna finns fortfarande kopplingen till lönen vilket innebär att det fortfarande finns incitamentsstrukturer, som är något svagare i dessa organisationer.

Flera chefer förklarar att de även visar sin uppskattning till anställda och organisationens prestation på gruppnivå genom att exempelvis bjuda på fika, presentkort och biobiljetter, något som cheferna säger uppskattas av anställda. Ur ett "self-determination theory"-perspektiv kan den inre och yttre motivationen ses som en möjlig förklaring till hur belöningsystemen ser ut inom dessa olika verksamheter (Hartmann et al., 2021). Säljare motiveras till en större utsträckning av den yttre motivationen i form av extra belöningar som visad uppskattning vid bra prestation, medan man på exempelvis kontaktpunkten litar på att det finns en högre mängd inre motivation genom att många känner att deras arbete uppfyller en stor samhällsnytta. Detta medför att en monetär belöning inte skulle ha samma effekt. En oväntad gruppbelöning som fika eller presentkort skapar inte den "crowding out" effekt som kan ske vid belöningsystem vilket undviker en skadad inre motivation hos de anställda. Detta kan förklara varför det är en vanlig metod som organisationer använder oavsett bransch.

#### **4.1.4 Chefers syn på anställdas motivation**

Hur cheferna ser på prestationsmätningarnas användning för att motivera anställda skiljer sig åt mellan organisationerna som intervjuats. Postföretaget, bemanningsföretaget och kontaktpunkten beskriver liknande tolkningar av hur verktyget kan motivera sina anställda. Postföretagets distributionschef och kontaktpunktens enhetschef beskriver att det inte är dess

primära syfte, bland annat eftersom det som vi tidigare diskuterat inte finns konkreta bonusar kopplade till utfallet bortsett från lönen, samt avsaknaden av individuella mätningar. Verktøyets användning är från deras perspektiv ur den traditionella synen på prestationsmätningar, där det är fokus på att säkerställa kontroll för att se till att arbetsuppgifterna utförs. Detta i sig är en form av motivation åt ett visst önskvärd beteende, och ur ett “agency theory” perspektiv handlar om att minska intressekonflikter som kan uppstå mellan principalen och agenten genom att säkerställa att det finns en övervakning av vad agenten presterar (Hartmann et al., 2021). Detta perspektiv skiljer sig något från heminredningsföretaget som har ett mer konkret motiveringssyfte med sina prestationsmätningar då det enligt chefen är betydligt mer individuellt och har en tydligare monetär koppling.

Marknadsområdesdirektören på bemanningsföretaget menar att ett sätt att motivera anställda med hjälp av prestationsmätningar är att skapa en kultur där utfallens framgångar firas och uppskattas. Ur ett “goal setting theory”-perspektiv används prestationsmätningarnas målsättningar för att få anställda att utvecklas och prestera åt den riktning som organisationen vill (Locke & Latham, 2019). Försäljningschefen på heminredningsföretaget beskriver användandet av målsättningar på ett liknande sätt, och går ett steg längre i arbetet då de skapar skraddarsydda målsättningar för varje försäljare, något som enligt teorin borde leda till ännu mer potential åt högre motivation. Chefen menar att personliga målsättningar är centralt för att motivera sina anställda. Marknadsområdesdirektören på bemanningsföretaget förklarar att motivationen bara uppstår om det finns rätt förutsättningar, som att cheferna ger positiv feedback när det går bra och att framgångarna uppskattas av organisationen.

*“Det handlar om att det ska bli en glädje av måluppfyllelsen”*

*- Marknadsområdesdirektör på bemanningsföretag*

Enhetschefen på kontaktpunkten beskriver hur det är en utmaning att nå upp till de målsättningar som sätts på verksamheten, något som hen menar skulle kunna behöva justeras. Ur ett “goal setting theory”-perspektiv kan problemen härstamma från att målsättningarna inte är tillräckligt anpassade efter vad som är möjligt att prestera och de anställdas egna vilja (Locke & Latham, 2019).

Utmaningen när det kommer till motivation är enligt en del chefer hur man får alla anställda, oavsett nivå av engagemang, att motiveras av prestationsmätningarna. Nivån av motivation och engagemang visar sig enligt cheferna skilja sig mellan både individer och vad du arbetar med. Enligt "Maslows behovstrappa" så orsakas detta av att människor befinner sig på olika steg av behovstrappan vilket innebär att vissa anställda motiveras av att uppfylla grundläggande behov, medan andra redan uppfyllt behoven och därmed motiveras av behov högre upp i pyramiden (Maslow, 1943). Distributionschefen på postföretaget beskriver det som att en del anställda vill utvecklas och bli bättre, samtidigt som andra endast är intresserade av att få sin lön, och att det därmed är svårt att motivera dessa individer att nå en högre nivå. Chefen på heminredningsföretaget beskriver det som att säljare allmänt är motiverade och engagerade då arbetet attraherar den personlighetstypen och att en stor del av deras arbete går ut på att ta mycket eget initiativ. Dessa individer befinner sig enligt teorin högre upp i behovstrappan jämfört med människor i andra organisationer. Då krävs det enligt chefen inte lika mycket arbete för att få sina anställda att bli motiverade av prestationsmätningarna.

Man kan även säga att dessa anställda drivs av en högre nivå av inre motivation än andra anställda ur ett "self-determination theory"-perspektiv (Hartmann et al., 2021). I organisationer som kontaktpunkten och postföretaget beskriver cheferna att det är betydligt svårare att få vissa anställda motiverade. En del anställda beskrivs som tävlingsinriktade och reagerar positivt på prestationsmätningarna, medan andra inte gör det på samma sätt. Enligt "self-determination theory"-perspektivet skulle cheferna kunna höja den yttre motivationen hos de individer som saknar den inre motivationen genom yttre belöningar.

#### **4.1.5 Förekomsten av dysfunktionellt beteende**

I organisationerna som undersöktes beskrev alla cheferna att det finns anställda inom deras verksamheter som blir stressade av prestationsmätningarna då de känner ett krav på att nå upp till en viss nivå. Detta beskrivs av flera chefer som något negativt eftersom en ökad takt kan innebära en försämring av kvaliteten. Men det beskrivs även som något mycket individuellt, och att en del individer inte alls känner av samma stress som andra anställda känner. Cheferna anser att det kräver att man är anpassningsbar, och att man vet hur man kommunicerar utfallen med olika individer. Ur ett "enabling control"-perspektiv innebär detta att verktyget används på ett stöttande sätt genom flexibilitet och kommunikation (Englund & Gerdin, 2015; Hartmann et al., 2021). Enhetschefen för postföretaget beskriver det som att man

behöver veta när man inte ska gå ut med negativa utfall, eftersom hen är medveten om vad det får för reaktion från en del av medarbetarna. Marknadsområdesdirektören på bemanningsföretaget säger att stress inte nödvändigtvis behöver vara negativt, utan att det kan finnas bra stress. Chefen menar också att det är en balansgång av att skapa en kultur som uppmuntrar till tävling men samtidigt värderar samarbete.

*“Man vill ju skapa en vinnarkultur som ändå inte går över till något egoistiskt ledarskap.” - Marknadsområdesdirektör på bemanningsföretag*

Marknadsområdesdirektören på bemanningsföretaget beskriver även faran med att använda prestationsmätningar som är individuellt baserade, då det kan leda till att anställda blir motiverade att arbeta för sig själva och missar betydelsen av att hjälpa verksamheten mot gemensamma målsättningar. Detta är något som försäljningschefen på heminredningsföretaget beskrev som ett potentiellt problem med deras belöningsystem vilket gjorde att de införde en kollektiv belöning för gemensam prestation som grupp. En annan lösning som cheferna på de olika organisationerna gemensamt diskuterar i intervjuerna leder oss in i nästa tema.

#### **4.1.6 Betydelsen av kommunikation**

Enligt distributionschefen på postföretaget och enhetschefen på kontaktpunkten kan prestationsmätningar bli ett motiverande verktyg genom användandet av kommunikation. Ur “enabling control”-perspektivet är det centralt att mätningarna kommunicerar för de anställda vad deras arbete betyder i ett större sammanhang (Englund & Gerdin, 2015). Därför är kommunikationen av prestationsmätningar ett centralt steg i att påverka anställdas syn på organisationens uppdrag och att motivera ett visst beteende. Även visualiseringen av prestationsmätningarna är enligt Hartmann et al. (2021) viktigt för att verktyget ska uppfattas som möjliggörande då det förtydligar syftet med mätningarna. Att med prestationsmätningarna förmedla vad de anställdas arbete betyder för kunder eller andra intressenter samt organisationens framgång är ett sätt att få dem att känna att verktyget är stöttande och motiverande.

En lösning som kom fram av cheferna på kontaktpunkten och postföretaget är att se till att man har mer regelbundna uppföljningar. Om det är för lång tid mellan uppföljningar kan kraften i budskapet försvagas. Ett annat förslag är att visualisera tydligare för de anställda vad

mätningarna betyder. Enhetschefen för kontaktpunkten beskriver det som att det var nödvändigt att förmedla för medarbetarna vad deras prestationer betyder i det stora sammanhanget, vilket ur ett "enabling control"-perspektiv och kriteriet global transparens kommer att stärka verktygets förmåga att vägleda sina anställda.

*“Jag tror att det kan ge ett värde, att man känner att man är i ett större sammanhang och att man förstår vad man bidrar till. Så att man inte bara ser siffror på en skärm där man hanterar remisser.” - Enhetschef på kontaktpunkten*

Ett område som hade kunnat utvecklas enligt försäljningschefen på heminredningsföretaget är att skapa en förståelse för lönsamheten, specifikt kostnadsstrukturen, bland säljarna. Försäljningschefen menar att företaget genom förbättringar i kommunikeringen av prestationsmätningarna hade kunnat eliminera delar av den interna konkurrensen som var mindre önskvärd, som att exempelvis säljare inom företaget konkurrerar ut varandra med lägre priser i förhandlingar med kunder. Man har aktivt motarbetat detta arbetssätt under senare tid genom att ändra vissa av säljarnas tidigare individuella bonusmål till gruppsmål.

Som tidigare diskuterats behöver prestationsmätningar även användas med en intern transparens för att verktyget ska vara stöttande för anställda. Detta innebär att det finns en öppenhet om syftet med mätningarna och dess design (Englund & Gerdin, 2015). Ett tema inom alla organisationer som deltog i studien var att cheferna ansåg att det var en utmaning att skapa en dialog kring prestationsmätningarnas användning och utfall eftersom de känner att det inte finns ett stort intresse för diskussionen hos alla på enheten. Detta kan ur ett "enabling control" perspektiv skapa svårigheter till att använda prestationsmätningar som ett stöttande verktyg eftersom kriteriet för intern transparens kräver att man som organisation kan föra en diskussion om varför verktyget används.

Distributionschefen på postföretaget är en av flera chefer som förklarar att en del medarbetare är naturligt mer engagerade och intresserade av att förbättra verksamheten och säga vad de tycker. Detta går att förklara med att människor har olika behov, vilket innebär att de motiveras av olika saker beroende på var de befinner sig i sin egen utveckling och de förutsättningarna man har (Maslow, 1943). Som enhetschefen på kontaktpunkten säger så är det några individer som tar på sig större ansvar och deltar i diskussioner, samtidigt som andra inte kommer att bry sig på samma sätt. Här uppstår även en skillnad mellan organisationerna,

då heminredningsföretagets chef menar att deras försäljare är nyfikna och intresserade av vad prestationsmätningarna innebär för deras arbete. Hen tror att yrket drar till sig individer med vissa personlighetsdrag. Man kan även se det som att organisationerna drar till sig individer som befinner sig på olika steg av behovspyramiden.

## **4.2 Prestationsmätningarnas användning ur anställdas perspektiv**

### **4.2.1 Måttens uppfångande av prestation**

Enligt ett "user criterion"-perspektiv så behöver måtten som används i prestationsmätningarna vara anpassade så att de fångar upp det arbete som de anställda gör varje dag. Detta bidrar till att skapa förståelse för mätningarnas syfte, stöttar anställda i sitt arbete och bidrar till anställdas motivation (Hartmann et al., 2021). Ett tema som uppstod i resultatet var att en del anställda i organisationerna ansåg att detta var ett problem. Anställda på både kontaktpunkten och postföretaget ansåg att prestationsmätningarna har större fokus på kvantiteten av arbetet och vad de bidrar med ur ett ekonomiskt perspektiv. Enligt dessa anställda så fångar inte måtten upp kvaliteten av deras arbete på samma sätt vilket anses vara en av utmaningarna med prestationsmätningar.

Ett exempel på detta är på kontaktpunkten där de mäter längden på olika samtal med patienter i minuter. En anställd upplever frustration kring att mätningarna inte fångar upp varför ett samtal tar längre tid, eftersom det ibland är nödvändigt att prata längre för patientens bästa. En anställd på postföretaget upplever att prestationsmätningarnas oförmåga att fånga in hens arbete innebär att det inte är ett motiverande verktyg eftersom det inte går att påverka resultatet som enskild individ. Den anställde förklarar även att den manuella inmatningen av informationen via mobiltelefoner tog upp för mycket tid av arbetet vilket skapar stress. Det den anställde eftersökte var ett mer individuellt baserat mått där det går att se hur varje person presterar och vad man kan göra bättre. På bemanningsföretaget upplever en annan anställd att måtten fångar upp arbetet hen gör på längre sikt, men att dag till dag kan vara svårt att påverka i mätningarna.

### **4.2.2 Anställdas syn på motivation och stress**

Hur prestationsmätningar motiverar anställda att nå strategiska målsättningar visar sig vara en mycket individuell fråga, vilket inte är förvånande då vad som motiverar anställda på



arbetsplatsen kan skilja sig åt mellan olika människor. Motivationen skiljer sig inte bara mellan organisationerna vilket är förståeligt då de arbetar inom olika branscher, utan visar sig även skilja sig åt mellan olika individer på samma arbetsplats. En anställd hos postföretaget beskriver det som att prestationsmätningarna är motiverande då det kräver att man är på tårna och att man behöver utvecklas för att kunna nå målsättningarna. En annan anställd på samma postföretag menar att prestationsmätningarna inte motiverar på ett positivt sätt eftersom det istället skapar stress att nå upp till en viss nivå av prestation.

Anledningen till att prestationsmätningarna motiverar anställda på olika sätt går att förklara med hjälp av motivationsteorierna från vår analysmodell. Enligt Maslows behovstrappa sker detta på grund av att människor har olika behov eftersom de är i olika stadier i behovstrappan (Maslow, 1943). Vissa har nått en högre nivå av behovstrappan, förbi lägre nivåer av fysiologiska behov och säkerhet, och motiveras av behovet för självuppfyllelse och självutveckling. Enligt "self-determination theory" drivs människor av olika inre och yttre motivationsfaktorer (Hartmann et al., 2021). Dessa faktorer är naturligt individuella, till exempel är den inre motivationen något som kan skilja sig åt mellan människor bland annat beroende på vad du jobbar med, vad du har för ambitioner på arbetsplatsen och hur prestationsmätningarna är utformade. Det kan också enligt ett "goal setting theory"-perspektiv bero på att organisationerna på olika sätt har lyckats använda målsättningar på ett nåbart och engagerande sätt (Locke & Latham, 2019).

För en del anställda som intervjuats innebär prestationsmätningarna en möjlighet att bevisa att man arbetar bättre än sina kollegor. En respondent som är anställd på kontaktpunkten beskriver det som att hen är tävlingsinriktad, och vill kunna visa att deras arbete är bland de högsta på kontoret. En annan respondent som arbetar som säljare på heminredningsföretaget beskriver också sig själv som tävlingsinriktad, och menar att säljtävlingar är något som triggar igång personens motivation att arbeta snabbare och prestera bättre. Motivationen verkar från denna tävlingsinriktade personlighetstypen härstamma från att man vill bevisa att man kan arbeta bättre än sina kollegor. Ur ett "self-determination theory"-perspektiv kan detta tolkas som att de drivs av en yttre motivation att komma högre upp på placeringen i prestationsmätningarna (Hartmann et al., 2021). En anställd på kontaktpunkten beskriver istället användandet av prestationsmätningar som stressfyllt och menar att det leder till att man försöker hitta folk man kan skylla på när det går dåligt.

*“Mätningarna påverkar nog med mer stress, man känner sig övervakad och det leder till tävling mellan kollegor.” - Anställd på kontaktpunkten*

Ur ett “self-determination theory”-perspektiv kan man se det som att individer med hög inre motivation reagerar negativt på tävlingen som uppstår mellan kollegor och därmed minskar dess totala motivation. Denna individ menar att gruppbaseade prestationsmätningar inte ger samma stresskänslor utan istället leder till att enheten hjälper varandra att nå målsättningarna.

Tävlingen mellan kollegor kan även leda till problem ur ett “user criterion”-perspektiv. De individer som är tävlingsinriktade och säger att de motiveras av jämförelsen mellan kollegor erkänner att det även kan leda till dysfunktionellt beteende och att det skapar incitament till att låta kvaliteten minska till förmån för kvantiteten.

Ett tema som lyftes upp var vikten av att chefer kommunicerar, och att det sker en konsekvent uppföljning och feedback på prestationsmätningarna. Bland annat så beskrev en anställd på postföretaget att konstruktiv feedback hjälper både individen själv och gruppen att bli bättre på sina jobb. Ur ett “enabling control” perspektiv så innebär detta att verktyget behöver kommuniceras på ett sätt så att anställda kan lära sig och utvecklas av utfallen och därmed använda mätningarna på ett sätt som stöttar arbetet (Hartmann et al., 2021). Något som skiljer sig åt mellan individerna i organisationerna är att en del inte vill höra när det går dåligt och endast vill höra positiv feedback, detta kan bero på att en del människor redan är självkritiska och motivationen skadas av ytterligare kritiska kommentarer.

#### **4.2.3 Anställdas syn på målsättningar**

Något som respondenterna är relativt eniga om är att tydliga målsättningar underlättar arbetet, bland annat genom att tydliggöra kravbilden. Ur ett “goal setting theory”-perspektiv motiverar målsättningarna anställda att arbeta hårdare och skapar en medvetenhet om att deras arbete är viktigt för att verksamheten ska fungera som helhet. När målsättningen misslyckas med att motivera handlar det enligt de anställda om att målsättningen inte är i linje med vad de anställda anser är viktigt, eller att den är för hög och svår att nå, vilket skadar motivationen att uppnå den.

Enligt “goal setting theory” är målsättningar ett pålitligt sätt att höja prestationsnivån bland både individer och arbetslag, även om målsättningen är svåruppnådd (Locke & Latham

2019). Ett tema som går att urskilja är att ju högre upp i organisationen målsättningarna kommer ifrån, ju mindre möjlighet har man att påverka målsättningarnas struktur. På postföretaget förklarade en anställd att de målsättningar som kommer från högre upp i organisationen inte är tillräckligt anpassade för den lokala organisationen och att de därför blir mer utmanande, svåruppnådda och i vissa fall orimliga. Ur ett "goal setting theory" perspektiv bör utmanande målsättningar vara motiverande för anställda vilket talar emot resultatet, men teorin säger även att anställda behöver ha verktygen för att kunna nå målsättningen vilket kan vara en förklaring till skillnaden.

Ett annat tema som har visat sig genom intervjuerna är att anställda anser att målsättningarna behöver vara i linje med vad de anser är viktigt att åstadkomma. Om målsättningen inte är betydelsefull för den anställde så har den ur ett "goal setting theory" perspektiv sämre förutsättningar för att motivera anställda (Locke & Latham, 2019). Till exempel sa en anställd på postföretaget att det viktiga för hen är att skapa en bättre tjänst för kunderna, och ansåg att det ibland tappas fokus från detta i organisationen när man istället prioriterar att tjäna så mycket pengar som möjligt.

*"Det är klart att de vill ha in så mycket paket som möjligt för då tjänar vi mer pengar, men då blir det också mer för mig att göra." - Anställd på postföretag.*

#### **4.2.4 Anställdas syn på belöningssystem**

Flertalet organisationer som deltagit i undersökningen använder sig inte av några monetära belöningssystem, trots att detta är något som flera respondenter uppmärksammat hade kunnat ha en positiv påverkan på deras motivation på arbetsplatsen. Däremot påpekar en del anställda att man vid en implementering av ett belöningssystem hade behövt vara observant på vilken typ av beteende detta hade uppmuntrat. Vilket ur ett "agency theory"-perspektiv innebär att principalen behöver vara medveten om hur olika incitament påverkar arbetet som agenten utför. En anställd på kontaktpunkten beskriver det som att ett belöningssystem hade inneburit att hen arbetar snabbare men inte nödvändigtvis mer effektivt. Den anställde tror även att det kan skapa negativa incitament som att man undviker svårare fall då de tar längre tid och därmed inte tjänar in samma belöning. En del anställda på kontaktpunkten, postföretaget och heminredningsföretaget uttrycker att de är övertygade om att belöningssystemet hade lett till en ökad motivation eftersom de då har ett incitament att arbeta hårdare. Dessa anställda menar att ett belöningssystem i en principal-agent relation

hade skapat rätt förutsättningar för anställda (agenten) att agera i ledningens (principalen) intresse.

Tveksamheten kring belöningsystemets implementering befinner sig även i andra organisationer. På postföretaget förklarar en anställd att det inte hade varit motiverande med ett belöningsystem eftersom hen inte motiveras av bonusar på samma sätt som vikten av att göra ett bra jobb för kunden. Detta talar emot "agency theory"-perspektivet som menar att människan främst drivs av monetära incitament. Ur ett "self-determination theory"-perspektiv går detta att relatera till den "crowding out"-effekt som uppstår vid användningen av belöningsystem, där den yttre motivationen i belöningen konkurrerar ut den inre motivationen. Denna "crowding out" effekt hade därmed kunnat leda till att välbefinnandet på arbetsplatsen hade försvagats (Van den Broeck et al., 2020). En del av respondenterna upplever att deras arbete skapar en stor samhällsnytta, vilket ur ett "self-determination theory"-perspektiv innebär att den inre motivationen redan är hög. Dessa anställda har valt sin arbetsplats med omtanke och ser sitt yrke som meningsfullt för samhället. Detta kan förklara anledningen till att respondenterna har en splittrad uppfattning om hur ett eventuellt monetärt belöningsystem skulle påverkat deras arbetsmotivation.

*"I vår organisation är det många som är här för att de vill vara med och påverka samhället. Det är en viktig drivkraft hos oss, att se andra individer lyckas och det är kanske en kultur vi har i bolaget. Det var därför jag valde att gå hit också."*

*- Anställd på bemanningsföretag*

## **5. Diskussion**

Forskningsområdet kring prestationsmätningar är brett och har studerats under en lång tid. Det har bland annat forskats om prestationsmätningarnas historia, utveckling och syfte, om olika former av prestationsmätningar, om sambanden mellan prestationsmätningar och organisationers prestation, om verktygets påverkan på anställda på olika nivåer inom organisationer samt hur prestationsmätningar ska vara utformade för att få ut det bästa av en organisation och dess anställda (Beer et al., 2022; Bititci et al., 2012; Englund & Gerdin, 2015; Hartmann et al., 2021; Van der Stede et al., 2006). Denna studie bidrar till forskningsområdet med att undersöka hur prestationsmätningar används för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar. Studien bidrar med nya perspektiv till

forskningsområdet genom att undersöka flera olika organisationer i Sverige som både innehåller vinstdrivande och icke-vinstdrivande verksamheter, som alla arbetar inom olika branscher. Studien bidrar även med olika perspektiv, både lägre ner och högre upp inom organisationerna.

De viktigaste resultaten i denna studie är bland annat att organisationer använder prestationsmätningar med syftet att kontrollera att enheterna agerar enligt ledningens intresse. Ur ett "agency theory" perspektiv är detta en principal-agent-relation som innebär att prestationsmätningar används för övervakning och där verktygets "enabling" funktion inte får samma utrymme. Den kulturella aspekt av prestationsmätningar som tas upp av Smith & Bitici (2017) är inte något som reflekterar hur cheferna eller anställda i organisationerna huvudsakligen ser på användningen av styrningsverktyget. En del chefer anser även att det är utmanande att fånga upp anställdas prestation med de begränsade verktyg som är tillgängliga i deras organisationer, något som flera anställda håller med om då de anser att det stora fokuset på kvantitativa mått innebär att deras arbete inte rättvist fångas upp av mätningarna. Detta innebär att "the representational criterion" och "the user criterion" som Hartmann et al. (2021) diskuterar, är svåra kriterier att uppnå i praktiken.

Mätningarna beskrivs enligt anställda fokusera på kvantiteten av deras arbete, och att kvaliteten av deras arbete inte uppmärksammas på samma sätt. Detta resultat liknar det som Cassel & Jain (2012) kom fram till när de undersökte sjukhus och läkarnas reaktioner på prestationsmätningarna som ansåg att det var ett för stor prioritering av kvantitativa mätningar och att belöningsystem inte passade in i organisationen. Denna undersökning visar att resultatet även kan sträcka sig till organisationer som inte har samma kunskapskrävande arbetsuppgifter. Flera chefer håller med om kritiken och anser att det behöver finnas en balans mellan kvantitativa och kvalitativa mätningar.

Motivation visar sig vara en individuell fråga, då anställda i de olika organisationerna motiveras av prestationsmätningarna på olika sätt, något som enligt cheferna innebär att det krävs individuell anpassning. För att verktyget ska stimulera motivation så krävs det enligt cheferna att mätningarna är kommunicerbara och att de är utformade på ett rättvist sätt som visar hur en individ eller grupp har presterat, vilket är ett resultat som är konsekvent ur ett "user criterion" perspektiv (Hartmann et al., 2021). Det krävs även enligt anställda att målsättningarna anses vara nåbara och relevanta till den anställdas arbete för att de ska kunna

anses vara motiverande, något som stämmer överens med forskningen inom “goal setting theory” enligt Locke & Latham (2019). Chefernas syn på målsättningarna är till stor del likt de som uttrycks av anställda, men även att de behöver finnas en lokal förankring, att personliga målsättningar kan vara ett starkt verktyg och att det är viktigt att man skapar en kultur som uppmuntrar och firar när man lyckas med målsättningarna.

Belöningsystem används enligt cheferna på olika sätt inom de olika organisationerna, men prestationsmätningarna har alltid en monetär koppling på längre sikt, och ur ett “agency theory” perspektiv används det för att säkerställa att de anställda har monetära incitament att vara motiverade att prestera åt organisationens målsättningar (Hartmann et al., 2021) Baserat på anställdas svar angående belöningsystem är uppfattningen att de är ett verktyg som med rätt användning har potentialen att motivera individer till att uppnå mål, samtidigt finns en skepticism till vad det hade uppmuntrat för beteende. En del av respondenterna anser att man hade börjat agera utifrån vad som hade gynnat sig själv istället för vad som gynnar organisationen.

Tidigare forskning visar att de som är skeptiska till prestationsmätningar bland annat är det för att de argumenterar att det leder till dysfunktionellt beteende inom organisationer (Bititci et al., 2006). Inom organisationerna som vi intervjuat så beskrivs användningen av prestationsmätningarna som något som bland annat kan leda till stress hos en del anställda då de känner att de är övervakade och behöver konkurrera med kollegor, samtidigt som andra anställda inte upplever samma känsla. Detta innebär att det dysfunktionella beteendet som orsakas av prestationsmätningarna kan ske inom flera olika typer av organisationer och är något som påverkar olika individer på olika sätt. Cheferna ser till stor del på stress som något som behöver minskas i samband med prestationsmätningarna, samtidigt som en chef anser att lite stress kan vara bra för en verksamhet.

Flera chefer i denna studie menar att man genom kontinuerlig kommunikering och visualisering av prestationsmätningarnas utfall kan engagera anställda då detta bland annat underlättar för anställda att förstå sammanhanget och betydelsen som deras arbete har för organisationen. Detta är ett resultat som går att jämföra med det skrivet av Beer et al. (2017) som menade att prestationsmätningar kan användas för att kommunicera till anställda hur deras arbete är värdefullt, vilket är en motiverande kraft. Chefernas syn på verktyget överensstämmer också med “enabling control”-perspektivet som Hartmann et al. (2021)

beskriver som menar att regelbunden kommunikation och visualisering av mätningarna både skapar acceptans för dess tillämpning samt bidrar till att motivera anställda. Flera anställda beskriver i sina intervjuer att kommunikation och positiv feedback har stor betydelse för möjligheten att motivera vilket också understryker vikten av “enabling control”.

Ur ett samhällsperspektiv så betyder resultatet av denna studie att prestationsmätningar används som ett motiverande verktyg om rätt förutsättningar finns, och rätt användning och utformning implementeras inom organisationen. Verktøget kräver strategisk planering och det behöver vara anpassat för organisationens kultur och dess anställda. Detta stärker fynden av andra artiklar och böcker inom området, bland annat det som är skrivet av Bourne et al. (2013), Hartmann, et al. (2021), Locke & Latham (2019). Denna studie kan därmed tillsammans med forskningsområdet bidra till att ge organisationer kunskap om hur de kan använda prestationsmätningar för att skapa en välfungerande organisation. Denna studie bidrar till ett forskningsområde som kan hjälpa organisationer att undvika negativa konsekvenser som kan uppstå av felaktigt implementerade prestationsmätningar och istället få vägledning om hur de kan använda verktyget för att få en bättre fungerande verksamhet.

## **6. Slutsats**

Denna studie har haft som syfte att öka förståelsen för användandet av prestationsmätningar som ett styrningsverktyg för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar. Detta syfte formulerades ur en problembeskrivning som förklarade att prestationsmätningar kan användas på olika sätt och kan påverka organisationer och anställda på olika sätt. Bland annat har verktyget enligt tidigare forskning potential att påverka anställdas motivation (Hartmann et al., 2021). För att organisationer ska kunna använda verktyget för att bidra till ökad motivation i verksamheten så krävs det information och kunskap om hur prestationsmätningar används och utformas för att motivera anställda i praktiken. Denna studie har därför haft som syfte att bidra till att öka förståelsen inom detta område, och för att lyckas med detta så utfördes 15 intervjuer med chefer och anställda på olika organisationer inom fyra olika branscher.

Tidigare forskning inom området gav studien ett kontextuellt sammanhang, bidrog till att formulera intervjuguiden och användes senare som en jämförelse med resultatet av denna studie. Den kvalitativa metoden innebar att vi kunde förklara hur verktyget används på djupet

och utforska olika perspektiv och tolkningar på användningen inom organisationerna. Intervjuerna byggde på en analysmodell som består av sex olika teorier som består av teorier som förklarar hur prestationsmätningar kan utformas och användas, samt motivationsteorier som förklarar vad användningen innebär för motivationen på anställda. Analysmodellen användes sedan i empiri och analysavsnittet för att möjliggöra analysen av resultatet. Inom de olika teman som framgick så använde vi teorierna i modellen för att se på resultatet genom olika teoretiska perspektiv och för att se hur svaren från cheferna och anställda relaterade till de olika teorierna.

För att operationalisera syftet så formulerades två olika frågeställningar. Genom att vi besvarat dessa frågeställningar så har vi uppnått det övergripande syftet att öka förståelsen för hur olika organisationer använder prestationsmätningar för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar. Här kommer en sammanfattning av hur vi besvarat frågeställningarna. Studiens första frågeställning är; *Hur använder olika typer av organisationer prestationsmätningar som ett styrningsverktyg för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar?* Eftersom studien undersökt organisationer som befinner sig i olika branscher så används naturligt olika system, mått, målsättningar och kommunikation vilket innebär att det uppstår skillnader i hur prestationsmätningarna används för att påverka anställdas motivation, även ifall det övergripande syftet är likt inom alla organisationer. Verktöget används främst med syftet att säkerställa att enheterna agerar enligt ledningens intresse, som enligt agency theory är en form av övervakning (Hartmann et al., 2021) Detta är något som kan skapa frustration då en del chefer anser att ledningen inte tar hänsyn till den lokala kunskapen som finns i enheterna, något som är centralt ur ett “enabling control” perspektiv (Englund & Gerdin, 2015). För att prestationsmätningarna ska uppnå “the representational criteria” och “the user criteria” så krävs det enligt cheferna att verktöget är tillräckligt avancerat för att kunna fånga upp de anställdas arbete och att det är implementerat med hänsyn till det beteende som organisationerna vill uppmuntra. Målsättningar beskrivs som ett viktigt verktyg som behöver lokal förankring och frekvent återkoppling.

Cheferna beskriver olika utmaningar som uppstår kring användningen av prestationsmätningar, bland annat beskriver postföretaget och kontaktpunktens chefer att verktygen som finns till hands inte är tillräckligt avancerade för att kunna ge tillräcklig återkoppling till anställda. Det beskrivs även att anställda är individer med olika behov och olika nivåer av inre motivation, som jämförs med Maslows behovstrappa och “self



determination theory”, vilket innebär att det krävs en anpassning för hur man använder och kommunicerar prestationsmätningar på individnivå. De olika organisationerna har anställda med olika personlighetstyper vilket innebär att prestationsmätningarna motiverar anställda på olika sätt.

En konsekvens av mätningarna som tas upp av cheferna är att det skapar oväntade incitament till felaktigt beteende som bland annat dåligt samarbete mellan anställda. En annan konsekvens är stress, vilket är något som är ett problem enligt vissa chefer och en möjlighet enligt andra. Belöningsystem används på olika sätt, då en organisation använder ett mer konkret belöningsystem där bra resultat på prestationsmätningarna leder till monetära belöningar. Andra organisationer använder indirekta belöningsystem där mätningarna kan påverka lön och där slumpmässiga belöningar i form av fika och presentkort används för att visa uppskattning. Kommunikation, visualisering och kultur beskrivs som centrala verktyg för att prestationsmätningarna ska kunna motivera och stötta olika individer med olika behov och engagemang, vilket stärker “enabling control” perspektivet.

Studien har en andra frågeställning som lyder; *Hur tolkar anställda i olika organisationer användningen av prestationsmätningar för att motivera dem att nå strategiska målsättningar?* Resultatet visar att från anställdas perspektiv kan mätningarna motivera på olika sätt. Maslows behovstrappa, “self-determination theory” och “goal setting theory” används för att förklara varför verktyget motiverar individer på olika sätt, vilket kan bero på att de motiveras av olika behov, olika inre och yttre motivationskrafter, och olika målsättningar. De som är tävlingsinriktade och har behovet av att utvecklas på arbetsplatsen uttrycker hur mätningarna skapar en vilja att vara bättre än sina kollegor och uppskattar att få bevis på hur väl de har presterat. Andra anställda uttrycker det istället som att tävlingen mellan kollegor skadar motivationen. Mätningarna beskrivs inte bara som ett positivt verktyg utan även som ett verktyg som skapar stress och uppmuntrar ett dysfunktionellt beteende där prestationen i slutändan kan skadas av dess närvaro.

Belöningsystem beskrivs både som något som kan säkerställa högre motivation och prestation då monetär belöning är en drivande motivationsfaktor, men även som något som kan leda till dysfunktionellt beteende som ökad stress och minskad kvalitet. Målsättningar kan vara ett motiverande verktyg om det är anpassat efter vad som realistiskt kan uppnås och

det sker en regelbunden feedback och kommunikation om utfallet av målsättningarna, ett resultat som är konsekvent ur ett “goal setting theory” perspektiv.

Anställda beskriver även problem ur ett “user criterion” perspektiv som uppstår med användningen av mått som inte fångar upp deras prestation på tillräckligt sätt, vilket härstammar från att det är ett större fokus på kvantiteten istället för kvaliteten i arbetet. Chefernas kommunikation beskrivs som ett viktigt verktyg för att anställda ska kunna motiveras av prestationsmätningarna. Det krävs enligt anställda att de får positiv feedback och regelbunden uppföljning.

Syftet med denna studie har uppnåtts genom att vi har besvarat de två frågeställningarna i ovanstående stycken, då svaren har ökat förståelsen för hur olika organisationer använder prestationsmätningar för att motivera anställda att nå strategiska målsättningar. Vi har därmed producerat ny kunskap om hur olika organisationer använder verktyget och hur anställda tolkar användningen. För den samhälleliga relevansen så innebär utmaningarna kring användandet av prestationsmätningar att chefer behöver de rätta verktygen och de rätta förutsättningarna för att använda prestationsmätningar på ett motiverande sätt. Vi har i denna studie sett att en del anställda upplever att mätningarna inte representerar deras arbete på ett rättvist sätt. Vi har även sett att målsättningar behöver vara uppnåbara och i linje med anställdas egna vilja, och att anställda motiveras på olika sätt vilket innebär att det diverse sätt att använda prestationsmätningarna kommer att tolkas olika av olika individer. Detta innebär att när ledningen och cheferna utformar och använder prestationsmätningarna så behöver det finnas rätt tekniska förutsättningar, och det behöver tas hänsyn till hur de anställda tolkar användningen av verktyget om organisationen om de vill att det ska kunna motivera anställda att nå strategiska målsättningar.

Studiens slutsats stöder flera av de slutsatser som skrivits i tidigare forskning inom området. Prestationsmätningar har potentialen att användas som ett motiverande verktyg inom olika organisationer, men det kräver rätt förutsättningar och rätt implementering. Det är något som leder till flera utmaningar när det kommer till anställdas beteende och organisationens kultur. De slutsatser vi kan dra liknar därmed det som är skrivet av Bourne et al. (2013), Cassel & Jain (2012), Beer et al. (2022) och andra författare inom området. Det som denna studie bidrar med är ett bekräftande av tidigare slutsatser och en fördjupning av forskningen genom nya perspektiv och sammanhang. Forskningsområdet utvecklas hela tiden och världen runt

förändras användandet av prestationsmätningar. Nya studier som undersöker problemet i nya sammanhang och med olika perspektiv, som denna studie, bidrar därmed till att öka förståelsen för hur verktyget kan användas.

Studien bidrar till forskningsområdet med ett nytt perspektiv på användandet av prestationsmätningar då det befinner sig i en svensk kontext där både olika organisationer och olika anställda får uttrycka sin syn på styrningsverktyget. Studien har även sina begränsningar. Urvalet i studien är olika organisationer i Sverige som arbetar med prestationsmätningar som verktyg på olika sätt, och vi har valt organisationer som har olika förutsättningar. Problemet är att vi inte har ett tillräckligt brett urval av organisationer för att kunna uttala oss om att studiens resultat talar för alla organisationer som använder prestationsmätningar. Det resultat som framkommer i studien är begränsat till organisationerna som har deltagit i undersökningen och bör inte tolkas som ett övergripande resultat om prestationsmätningarnas användning på en större skala. Eftersom det är en kvalitativ studie så innebär det att vi lyfter olika perspektiv och tolkningar kring ämnet och det är detta vi kan dra slutsatser från.

Med dessa begränsningar i åtanke så skulle framtida studier kunna undersöka hur organisationer använder prestationsmätningar för att motivera anställda inom en och samma bransch. Eftersom denna studie endast jämför olika organisationer inom olika branscher kan det därför vara nödvändigt att undersöka vilka likheter och skillnader som uppstår när verksamheter som utför samma arbetsuppgifter använder styrningsverktyget. Detta kan ge större insikt till hur prestationsmätningar används inom samma bransch och om det innebär att användningen är likadan inom olika organisationer eller om det är skillnader. En annan väg för framtida studier att gå är att utföra en fallstudie på en specifik organisation som implementerar prestationsmätningar för första gången, eller använder ett nytt sätt att mäta prestation på. Detta gör att man kan jämföra vad det får för konsekvenser på anställda före och efter implementeringen. Då organisationerna i denna studie har arbetat med prestationsmätningar under en längre tid så finns det en risk för att verktyget tas för givet inom verksamheten. Med en unik fallstudie där prestationsmätningar är nytt inom en organisation kan nya perspektiv grävas fram.

## Referensförteckning

- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Performance measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation. *Facilities*, 20(10), 327–336. <https://doi.org/10.1108/02632770210443009>
- Beer, H. A., Micheli, P., & Besharov, M. L. (2022). Meaning, Mission, and Measurement: How Organizational Performance Measurement Shapes Perceptions of Work as Worthy. *Academy of Management Journal*, 65(6), 1923–1953. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0916>
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325–1350. <https://doi.org/10.1108/01443570610710579>
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow\*. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Bourne, M., & Pavlov, A. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101–122. <https://doi.org/10.1108/01443571111098762>
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating organisational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11), 1599–1622. <https://doi.org/10.1108/ijopm-07-2010-0200>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford University Press.

- Cassel, C. K., & Jain, S. H. (2012). Assessing Individual Physician Performance. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 307(24), 2595–2596.  
<https://doi.org/10.1001/jama.2012.6382>
- De Leeuw, S., & Van den Berg, J. P. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, 29(3), 224–235. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.009>
- Englund, H., & Gerdin, J. (2015). Developing Enabling Performance Measurement Systems: On the Interplay Between Numbers and Operational Knowledge. *European Accounting Review*, 24(2), 277–303. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.918517>
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. E., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad* (5th ed.). Wolters Kluwer.
- Hartmann, F., Govindarajan, V., Kraus, K., Anthony, R., & Nilsson, G. (2021). *Management Control Systems* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Kallio, K.-M., & Kallio, T. J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209–218. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.004>

- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens Grunder: Att planera, Genomföra Och Rapportera En Undersökning* (5th ed.). Studentlitteratur.
- Schiehll, E., & Morissette, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 7–24. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552000000300002>
- Seddon, J. (2008). *Systems Thinking in the Public Sector*. Triarchy Press.
- Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207–1228. <https://doi.org/10.1108/ijopm-06-2015-0313>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55, 100780. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>
- Van der Stede, W. A., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 185–205. <https://doi.org/10.2308/bria.2006.18.1.185>

## Bilagor

### Bilaga 1.1 Intervjuguide

#### Till chefer:

- Vad har du för roll i organisationen?
- Vilka prestationer är det som mäts i organisationen? Vad är det som följs upp?
- Hur följs resultatet upp? Hur ofta gör ni mätningarna? Är det något som skiljer sig åt mellan gångerna?
- Hur sker insamlingen av datan? Vad är tanken bakom det?
- Hur använder ni finansiella (nyckeltal baserade på pengar t.ex vinstmarginal, räntabilitet) och icke-finansiella (mått baserade på annat än pengar, t.ex kundnöjdhet, kvalitet, tidsmått osv.) mått? Varför används måtten?
- Vilka mått kommuniceras till anställda? Kommuniceras måtten till andra intressenter? Kommuniceras resultaten till individerna enskilt eller tas det upp i grupp?
- Hur använder ni mätningar på individnivå och gruppnivå?
- Hur används prestationsmätningarna för att motivera anställda?
- Hur påverkar prestationsmätningarna anställdas arbete?
- Hur används målsättningar kopplade till prestationsmätningarna? Hur bestäms målsättningarna? Hur kommuniceras målsättningarna till anställda?
- Hur tänker ni kring tanken att mätningarna skulle kunna påverka beteendet på ett oväntat sätt? att man hittar genvägar eller att det skapar stress.
- Har ni som chefer en prestationsmätning kopplade till ert arbete också?
- I vilka sammanhang tas resultaten av prestationsmätningarna upp? ex lönesamtal, gruppmöten, mer informellt via spontana snack?
- Vilka påföljder uppstår vid sämre eller bättre utfall? till exempel belöningar eller bestraffningar.

### **Till anställda:**

- Vilka prestationsmått kommuniceras till er? Hur väl anser du att måtten fångar upp ditt dagliga arbete?
- På vilket sätt påverkar mätningarna ditt arbete dag till dag?
- Hur motiverar prestationsmätningarna dig i ditt arbete?
- Hur används prestationsmätningarna för att stötta er anställda i ert arbete?
- Vad är viktigast när du själv utvärderar din prestation?
- Föredrar du att höra om hur din arbetsgrupp presterar eller hur du individuellt presterar? Varför?
- Sker det jämförelse av resultat kollegor emellan?
- Hur förmedlas vilka målsättningar som är kopplade till prestationsmätningarna?
- Hur viktigt är det för dig att vara inblandad i processen av utformningen av prestationsmätningarna och målsättningarna?
- Vad är det som driver dig till att vilja uppnå ett visst resultat eller en målsättning?
- Finns det någon belöning kopplad till prestationsmätningarna? Vad händer om du eller din grupp presterar bra på mätningarna? Respektive mindre bra?
- Vad anser du om att ha belöningar kopplade till era prestationer? Hur tänker du kring belöningar på individ och gruppnivå?