

# Ökad målkongruens genom belöningsystem

En studie på Länsförsäkringar Gotlands  
telemarketingverksamhet

Increased goal congruence through reward systems

A study of Länsförsäkringar Gotlands

telemarketingbusiness



UPPSALA  
UNIVERSITET

**Författare:** Josefin Högman, Elina Jonsson

**Ämne:** Kandidatuppsats 15 hp

**Program:** Ekonomiprogrammet

**Uppsala universitet, Campus Gotland**

VT2015

**Handledare:** Bengt Jönsson

## Sammanfattning

De mål som organisationer utformar och sätter upp inom företaget stämmer sällan överens med medarbetarnas personliga mål anser Anthony och Govindarajan (1998). Även om de anställda presterar bra så beror deras motivation till större del på deras egna personliga mål, och bolagsstyrningens syfte och uppgift är därför utifrån detta att se till att genom olika styrsystem uppnå målkongruens. Målkongruens innebär att medarbetarnas mål och intressen till största möjliga grad ska vara detsamma som organisationens mål. Ett sätt att uppnå en ökad målkongruens är enligt Olve och Samuelsson (2008) att använda sig av belöningsystem för att öka motivationen och prestationen hos de anställda. En utmaning som företag dock står inför vid utformning av belöningsystem är att ta hänsyn till alla individers olika behov. Alla anställda har olika behov och kunskap som påverkar vad som bidrar till motivation och prestation, vilket är något som bör uppmärksammas vid utformningen av ett belöningsystem. En anledning till att belöningsystem inte alltid är ett effektivt styrmedel är för att det ibland motverkar sitt eget syfte. Det finns även kritik mot belöningsystem som innebär att det på längre sikt kan komma att upplevas som en stressfaktor istället för en motivation till att prestera bättre, samt att det även kan upplevas som en bestraffning istället för en belöning.

Denna studie har som syfte att undersöka hur företag motiverar medarbetarna för att öka målkongruens med hjälp av belöningsystem, samt hur företag bör utforma dessa styr/belöningsystem för att de ska gå i linje med verksamhetens mål och strategi. Metoden som har används för detta är en fallstudie på Länsförsäkringar Gotlands telemarketingverksamhet. Det har genomförts en intervju med den ansvarige på Länsförsäkringar Gotlands telemarketingverksamhet som utformar belöningsystemet i verksamheten, kompletterat med en fokusgrupp bestående av de anställda i telemarketingverksamheten, i syfte att se hur belöningsystemet fungerar i praktiken. Studien har konstaterat att telemarketingverksamheten på Länsförsäkringar Gotland har en hög målkongruens och att belöningsystem är en bidragande faktor till att målkongruensen ökar. Detta eftersom medarbetarnas prestationer och motivation ökar och bidrar till att deras individuella mål nås samtidigt som det i sin tur leder till företagets mål uppnås.

Nyckelord: Belöningsystem, målkongruens, belöningar, motivation, styrsystem

## **Abstract**

Anthony and Govindarajan (1998) describes that the goals that the organization sets up for the company and their employees is almost never the same as the employees personal goals. Even if the employees are performing well, their motivation to biggest part depends on their personal goals, and the management governance purpose and task is therefore on basis of this to ensure that the different control systems achieve goal congruence. Goal congruence means that the employees goals and interests to the greatest extent should be the same as the organization's goals. Olve and Samulesson (2008) means that one way to achieve greater goal congruence is to use reward systems to increase the motivation and performance of the employees. The incentive system can include both financial- and non financial rewards, and Ax et al. (2009) describes that these can be distributed individually and to the whole unit. One challenge that companies, however, face in setting up reward systems is to look after every employee different needs. Every person has different needs and knowledge that infect the motivation and performance, which is something that should be notice in designing the reward system (Olve and Samuelsson (2008).

Keywords: Incentives, goal congruence, reward systems, motivation, control system

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problematisering .....	6
1.3 Problemformulering .....	7
1.4 Syfte.....	7
<b>2. Tillvägagångssätt</b> .....	<b>8</b>
2.1 Kort om ursprungsplanen .....	8
2.2 Länsförsäkringar Gotlands telemarketingverksamhet.....	8
2.3 Intervju .....	9
2.4 Fokusgrupp.....	9
2.5 Datainsamling.....	10
<b>3. Styr- och belöningsystem</b> .....	<b>11</b>
3.1 Styrning.....	11
3.2 Styrsystem.....	11
3.3 Belöningsystem .....	13
3.3.1 Kritik mot belöningsystem.....	14
3.4 Prestationsmätning .....	15
3.5 Motivation .....	16
<b>4. Strategi, målstyrning och målkongruens</b> .....	<b>17</b>
4.1 Strategi och målstyrning.....	17
4.2 Målkongruens .....	17
4.3 Teoretisk sammanfattning.....	18
<b>5. Länsförsäkringar Gotland Telemarketing</b> .....	<b>19</b>
5.1 Företagspresentation .....	19
5.2 Redovisning av intervju .....	19
5.2.1 Mål och strategi .....	19
5.2.2 Belöningsystem .....	20
5.3 Redovisning av fokusgruppen.....	21
5.3.1 Belöningsystem.....	21
5.3.2 Motivation.....	22
<b>6. Analys</b> .....	<b>24</b>
6.1 Utformning av belöningsystem.....	24
6.2 Motivation .....	25
6.3 Nackdelar med belöningsystem .....	26
6.4 Målkongruens .....	27
6.5 Analys av ursprungsplan .....	28
<b>7. Slutsats</b> .....	<b>30</b>
7.1 Utvärdering av undersökningen .....	31
7.2 Förslag till vidare forskning .....	31
<b>8. Källförteckning</b> .....	<b>32</b>
<b>Bilaga A</b> .....	<b>34</b>
<b>Bilaga B</b> .....	<b>35</b>
<b>Figurförteckning</b>	
Figur 1 Exhibit 1-1, Elements of the control process.....	13
Figur 2 Management control systems package .....	13

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

På senare tid har ekonomiska frågor och problem tagit en allt större plats i media och samhällsdebatt, och allt fler företag ställs inför hårdare ekonomiska förutsättningar samtidigt som det blir svårare att överleva på marknaden. Styrningen av både privat och offentlig verksamhet har utvecklats och organisationers ekonomiska perspektiv har framhävts allt mer, och på så sätt har styrningen blivit mer inriktad på organisationens ekonomi. Ax, Johansson och Kullvén (2009) menar att styrningen i ett företag har som syfte att styra arbetet mot företagets målsättningar och att den även kan beskrivas som ett hjälpmedel till att implementera verksamhetens strategi, detta innebär att styrningen bör anpassas efter den strategi och mål som beslutats i företaget. De menar också att ett företag existerar för att uppfylla organisationens mål, dessa mål varierar beroende på bland annat perspektiv, situation och tidsaspekt. Dock menar Anthony och Govindarajan (1998) att organisationens mål sällan stämmer överens med medarbetarnas personliga mål. Även om de anställda presterar bra så är deras beteende ofta inriktat huvudsakligen på deras egna personliga mål, och syftet med bolagsstyrningen är utifrån detta att genom olika styrsystem uppnå målkongruens, det vill säga att medarbetares mål och intressen i största möjliga grad är detsamma som organisationens mål. En helt felfri målkongruens går däremot inte att uppnå, en orsak till detta är att medarbetare vanligtvis vill ha så hög ersättning som möjligt, vilket är ouppnåeligt då det existerar en maximal gräns för hur mycket ett företag kan erbjuda i lön innan det genererar ett negativt resultat. Anthony och Govindarajan (1998) hävdar då att utgångspunkten är för målkongruens är att styrsystemet åtminstone inte ska leda till att medarbetare arbetar emot företagets mål.

För att den verkställande ledningen ska kunna styra företaget och medarbetarna mot de uppsatta målen har de till uppgift att bland annat utveckla styrsystem, planera och kontinuerligt följa upp medarbetarnas utförande av arbete, inspektera orsaken till uppstående problem och försöka hitta en lösning. För att kunna genomföra dessa uppgifter finns det enligt Ax et al. (2009) olika styrmedel som ett verktyg och riktlinje att utgå ifrån för att styra arbetet. Styrsystemets syfte är enligt Rotch (1993) att påverkar människors beteende i den riktning som organisationen vill att det ska se ut. Han menar även att ett styrsystem används för att motivera, kontrollera och utvärdera de anställdas prestationer. Både Ax et al. (2009) och Olve och Samuelsson (2008) delar upp styrmedlen i tre olika grupper: val av organisation och belöningsystem, formella styrsystem och mindre formaliserad styrning. På senare tid har medarbetarnas kompetens, ansvar och framför allt motivation blivit en allt mer betydande del för att organisationer ska kunna arbeta effektivt och överleva på marknaden. Ett sätt att motivera medarbetare att prestera i linje med verksamhetens mål är att använda sig av belöningsystem som styrmedel.

Enligt Olve och Samuelsson (2008) är syftet med belöningsystem att motivera medarbetare till att prestera i linje med önskat beteende, rekrytera nya medarbetare och behålla nuvarande anställda i företaget. En väsentlig del i detta är därför att företagets mål stämmer överens med de mål individen har med sitt eget arbete, då belöningsystemets huvudsakliga mening är att skapa motivation hos medarbetare till att styra sitt eget arbete så att verksamhetens mål uppnås. För att få de anställda manade att prestera krävs det att belöningarna innefattar ett värde för individen och uppfattas som motiverande att arbeta mot. Istället för att det finns en oro av att bli bestraffade har det enligt Olve och Samuelsson (2008) visat sig att individer känner sig mer motiverade av att det finns potential att uppnå belöning, för att uppnå högre

effektivitet i arbetet bör styrsystem därför vara mer fokuserade på belöning än på bestraffning. Den största utmaningen med att använda belöningsystem som styrmedel är att anpassa systemet till verksamhetens nuvarande position och särskilda behov. Det finns dock ingen optimal modell av hur ett belöningsystem ska utformas, men det kan däremot fungera som en lösning på svårigheter där ansvar och prestationer varierar utifrån hur styrsituationen ser ut, Olve och Samuelsson (2008) ser därför belöningsystem som en helhetsbild som kan betraktas utifrån fyra centrala synvinklar: syften, former, grunder och mottagare.

## 1.2 Problematisering

Frågor som rör rekrytering och hur verksamhetens kompetens ska behållas har under en längre tid varit ett aktuellt diskussionsämne, där det har påståtts att det inte går att se någon relation mellan ersättningar och verksamhetens resultat (Olive & Samuelsson 2008). En utmaning som företag står inför vid utformning av styrsystem är att alla individer fungerar olika och har olika behov, tidigare kunskap, makt och relationer som påverkar hur de presterar och motiveras. Syftet med belöningsystem är att få medarbetare motiverade och få dem att prestera i linje med företagets mål, men medarbetare presterar olika och de uppfattar belöningarna på olika sätt, detta är något företag måste ha avseende med då styrsystemet utformas. Olive och Samuelsson (2008) menar att medarbetares motivation ökar om belöningen både bidrar till att uppnå företagets mål och till att tillfredsställa medarbetarens individuella behov. Om man tror att prestationerna kommer att bidra med ett visst resultat för både företaget och för sig själv, kan det då resultera i att medarbetarens motivation att vilja prestera blir högre?

Belöningsystem i företaget kan innefatta både finansiella- och icke finansiella belöningar, och dessa kan enligt Ax et al. (2009) fördelas både individuellt och till enheter. Det finns vissa svårigheter med dessa belöningsformer och det är viktigt att ta hänsyn till vilken belöningsform som ska tillämpas. Vid belöningar som riktas mot enskilda individer bör man tänka på att vara tydlig med att belöningen är anpassad efter medarbetarens enskilda prestationer, så att det inte kan tolkas som att särskilda anställda får mer än andra. Detta problem är dock inte lika förekommande vid belöningar som riktar sig till grupper eller enheter, då belöningen grundas på vad hela gruppen presterat. Däremot kan det uppstå andra problem som att alla inte bidrar med lika mycket arbete i gruppen, då vissa presterar högre än andra men får samma belöning. Är detta något som kan leda till att belöningsystemets egentliga syfte får motsatt effekt, och istället för att motivera medarbetare till att prestera bättre bidrar till att de blir omotiverade och prestationerna försämras?

Det finns även annan kritik som riktats mot belöningsystem och som diskuterar huruvida det är positivt för motivationen eller inte. Bland annat diskuterar Baker, Jensen och Murphy (1988) att en anledning till att belöningsystem inte alltid är ett effektivt styrmedel är för att det ibland motverkar sitt eget syfte. Även Kohn (1993) menar att på längre sikt kan belöningsystem komma att upplevas som en stressfaktor istället för en motivation till att prestera bättre. Detta bör vara en av svårigheterna vid utformningen av belöningsystem då belöningens syfte enligt Olive och Samuelsson (2008) är att öka medarbetarens prestation och motivera dem att arbeta mot de mål som företaget har satt upp. Om belöningsystemet kan leda till att medarbetare till slut blir omotiverade och inte längre arbetar i linje med företagets mål, hur bör utformningen av belöningsystem då se ut för att undvika att det leder till motsatsen av det egentliga syftet? Kohn (1993) menar att belöningar förr eller senare leder till samma effekter som en bestraffning. Det kan förmodligen fungera på kort sikt, men på lång sikt kommer det leda till att medarbetare inte längre blir motiverade av belöningen. Samtidigt finns det teorier som säger emot detta och menar att det är ett effektivt styrsystem för att uppnå högre målkongruens.

### **1.3 Problemformulering**

Det finns vissa svårigheter med att få utformningen och tillämpningen av belöningsystem att stämma överens med företagets mål och strategi, och få medarbetare motiverade till att arbeta och prestera i samma riktning som företagets mål. Den fråga som kommer att vara central i denna undersökning är därför

- Hur utformar företag belöningsystem för att uppnå ökad målkongruens?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur företag motiverar medarbetare till att uppnå målkongruens med hjälp av belöningsystem, och hur företag utformar styr/belöningsystem i samma riktning som verksamhetens mål och strategi.

## 2. Tillvägagångssätt

### 2.1 Kort om ursprungsplanen

Ursprungsplanen var från början att vi skulle genomföra en studie av utformningen av belöningsystem för Länsförsäkringar Gotlands privatförsäkringsavdelning, men under tidens gång hände det saker som gjorde att metoden fick omformuleras till att rikta in sig på Länsförsäkringar Gotlands telemarketingverksamhet. Tanken var att genomföra en intervju med avdelningschefen inom försäkringar som är den person som är ansvarig och utformar belöningsystem för de anställda. Det visade sig, efter intervjuer med två stycken anställda på privatförsäkringsavdelningen att belöningsystemet för telemarketingverksamheten är utformat på ett mer tydligt och konkret sätt. Efter överväganden bestämde vi oss för att istället för att fortsätta med undersökningen enligt vår första plan att istället fokusera på telemarketingverksamheten. Vi hann dock med att genomföra två stycken intervjuer, den ena ägde rum den 4 maj 2015, klockan 11:30 på ett café i närheten av Länsförsäkringar Gotland i Visby. Den andra intervjun ägde rum den 5 maj 2015, klockan 10:00 på Länsförsäkringar Gotland i Visby. Denna intervju hann dock endast påbörjas innan diskussionen uppkom om vi skulle byta inriktning på metoden.

Respondenterna hade delade åsikter om huruvida de har ett belöningsystem eller inte. Den ena tyckte att företaget har ett slags belöningsystem, då de anställda får en bonus i form av återbäring om hela bolaget går bra just det året, det är dock inte säkert att denna återbäring fördelas ut varje år. Denna respondent såg även sociala aktiviteter, så som middagar och andra evenemang med personalen som ett belöningsystem, då det är något som han blir motiverad av men som visserligen inte är grundat på de anställdas prestationer. Den andra respondenten höll däremot inte med om att dessa sociala aktiviteter är utformat som ett belöningsystem, eftersom det inte är grundat på hur väl de presterar i arbetet. Återbäringen är till viss del grundat på avdelningens prestationer, men också på hur det går för resten av bolaget. Det är flera aspekter som är avgörande för om återbäringen ens kommer att delas ut. Detta såg respondenten därför inte som ett konkret belöningsystem, då det inte går att se tillräckligt tydliga kopplingar mellan specifika prestationer och belöningen. På grund av att de belöningar som beskrevs inte grundar sig på direkta prestationer omformulerade vi den empiriska inhämtningen av data. Den nya inriktningen för undersökningen blev istället på Länsförsäkringar Gotlands telemarketingverksamhet, som berörs av ett belöningsystem som är tydligt utformat och som grundar sig på de anställdas specifika prestationer.

### 2.2 Länsförsäkringar Gotlands telemarketingverksamhet

Studien utformades som en fallstudie av Länsförsäkringar Gotlands telemarketingverksamhet, som i denna studie kallas för TM-verksamhet, för att få en detaljerad och djupgående förståelse över verksamhetens belöningsystem. Utgångspunkten är att studera hur de har utformat sitt belöningsystem till medarbetarna och hur väl detta stämmer överens med verksamhetens strategi och mål. Bryman och Bell (2011) menar att en fallstudie innebär att en ingående och grundlig undersökning genomförs av ett enda fall, och för att kunna få en sådan djup inblick i verksamheten som möjligt får forskningsstrategin för denna undersökning en kvalitativ utgångspunkt. Enligt Bryman och Bell (2011) kännetecknas en kvalitativ forskningsstrategi främst av att den fokuserar mer på ord än på siffror, och att den användas för att studera och tolka en viss situation, därför är det lämpligt att tillämpa en sådan strategi till denna studie. Fallstudien består dels av en intervju med ledaren för verksamheten, som



även är den person som utformar belöningsystemet, och dels av en fokusgrupp med medarbetarna i verksamheten, eftersom det är dessa personer som berörs av belöningsystemet. Alla personer i studien kommer att vara anonyma.

TM-verksamhetens hos Länsförsäkringar Gotland arbetsuppgifter är prestationsbaserade och de har ett tydligt utformat belöningsystem för att öka motivationen hos medarbetarna. Deras lönesystem grundas på en fast timlön, samt en rörlig lön som är beroende av de anställdas prestationer, och utöver detta använder de sig även av ett belöningsystem. Utifrån detta är denna verksamhet passande för oss att studera då vi vill undersöka hur företag utformar belöningsystem för att motivera de anställda till att arbeta i samma riktning som företagets mål och strategi.

## **2.3 Intervju**

Eftersom syftet med denna studie är att studera hur företag utformar belöningsystem för att motivera medarbetare till att arbeta i samma riktning som verksamhetens mål har vi genomfört en intervju med den ansvarige för Länsförsäkringar Gotlands TM-verksamhet, som är den person som utformar belöningsystemet för medarbetarna. Intervjun ägde rum på Länsförsäkringar Gotland i Visby den 6 maj 2015, klockan 10:00. Eftersom avsikten med undersökningen är att få en förståelse om deltagarnas uppfattningar och tolkningar av belöningsystem, och utformningen av dessa, så är en intervju en relevant forskningsmetod att tillämpa.

Bryman och Bell (2011) hävdar att intervjuer är det mest förekommande tillvägagångssättet vid en kvalitativ forskningsstrategi. Vid kvalitativa intervjuer är strukturen vanligtvis mer rörlig och anpassningsbar än vid kvantitativa intervjuer, frågeställningarna är ofta mer generella och inte lika tydligt formulerade innan intervjun. Vid kvalitativa intervjuer formulerar man enligt Bryman och Bell (2011) vanligen inledande frågor, och diskussionen kan sedan avvika från de formulerade frågorna, ordningen kan ändras och intervjun blir mer som en flytande diskussion än vid kvantitativa intervjuer. Då vårt syfte med denna studie var att undersöka hur företag motiverar medarbetare, målkongruens, och hur företag utformar belöningsystem så formulerade vi ett antal olika frågor. Dessa frågor (se bilaga A och B) blev riktlinje för diskussionen under intervjun, men diskussionen blev sedan mer som ett flytande samtal som utgick ifrån frågorna.

Urvalstekniken för denna undersökning genomfördes av ett icke-slumpmässigt urval, vilket enligt Bryman och Bell (2011) innebär att tillskillnad från ett sannolikhetsurval, där urvalet sker helt slumpmässigt, så har vissa enheter en större chans att bli utvalda för studien än andra. I denna undersökning intervjuas ledaren för TM-verksamheten på Länsförsäkringar Gotland. Urvalet skedde alltså inte slumpmässigt då vi redan innan visste vilken bransch vi var intresserade av att studera och vilken kunskap personen som deltar i studien bör ha för att kunna delta i undersökningen. Vi ville studera hur belöningsystem utformas för att uppnå en ökad målkongruens, och det var därför mest väsentligt att genomföra undersökningen med den person som utformar belöningsystemen för verksamheten och har mest kunskap om hur detta går till och vad det grundar sig på.

## **2.4 Fokusgrupp**

För att komplettera intervjun med ledaren för TM-verksamheten och även för att få en inblick i hur de anställda uppfattar och påverkas av belöningsystemet så genomfördes en intervju den 7 maj 2015, klockan 17:00 i form av en fokusgrupp bestående av fyra anställda på TM-verksamheten. Vi befann oss även här på Länsförsäkringar Gotlands kontor i Visby. Syftet

med fokusgruppen var att få en djupare insikt i hur de anställda motiveras och hur de påverkas av belöningsystemet i deras arbete, så ett antal öppna frågor (se bilaga B) ställdes för att deltagarna sedan skulle kunna diskutera detta i gruppen. De frågor som ställdes var rätt lika de som ställdes till den person som utformar belöningsystemet då vi ville höra de anställdas åsikter kring samma ämne. Frågorna omformulerades dock en aning för att passa in utifrån deras perspektiv och för att vara öppna för en diskussion mellan deltagarna.

Eksell & Thelander (red.) (2014) menar att intervjuer i form av fokusgrupper ger åsikter och en diskussion kring ämnet som studeras och att det är en vanligt förekommande intervjumetod vid bland annat marknadsundersökningar då man vill studera grupperns attityder. Vi planerade först att genomföra enskilda intervjuer med de anställda var och en för sig, men eftersom vi var intresserade av att höra de anställdas åsikter om bland annat vad de blir motiverade av, hur belöningsystemet påverkar deras motivation och hur de tycker att ett bra belöningsystem är utformat kändes det mer relevant att använda sig av en fokusgrupp till undersökningen för att få mer diskussion kring ämnet. Deltagarna i fokusgruppen kan då ställa frågor till varandra, förklara hur de menar lite mer ingående och det känns som ett bra sätt att studera hur deltagarnas åsikter skiljer sig eller stämmer överens. Morgan (1996) menar att denna intervjumetod även ger en djupare uppfattning gruppens komplexa beteenden, och vid intervjuer i form av fokusgrupper går det även att studera en interaktion som inte syns vid enskilda intervjuer. Eftersom syftet med att vi ville genomföra en fokusgrupp delvis var att skapa en diskussion kring belöningsystemet som utformas för gruppen så kändes denna interaktion som en fördel vid val av intervjumetod.

Urvalet i fokusgruppen består av fyra icke-slumpmässiga individer som arbetar i TM-verksamheten. Dessa individer valdes ut till studien för att komplettera studiens intervju med TM-verksamhetens ledare. Eftersom dessa individer berörs av belöningsystemet som är utformat av respondenten så är urvalet till fokusgruppen relevant. Wibeck (2010) menar att en fokusgrupp bör innefatta fyra deltagare för att ingen ska bli passiv i diskussionen, vi tyckte därför att fyra deltagare var ett lämpligt antal.

## **2.5 Datasamling**

Datasamlingen till denna studie har genomförts genom litteratursamlingar och vetenskapliga artiklar som har används som teoretiskt underlag för studien. Teoriunderlaget består även av några elektroniska källor (som Google scholar, jstor, Libris och scopus). För att kunna undersöka hur belöningsystem utformas och tillämpas i praktiken består studien av insamlat empiriskt material via intervjuer med både TM-verksamhetens ledare som även är den som utformar själva belöningsystemet, samt med en fokusgrupp bestående av de anställda som tillämpar de belöningsystem som TM-verksamhetens ledare utformar i arbetet.

Vi kan inte fastställa att de slutsatser som vi ser utifrån teori- och empiriunderlag gäller för alla företag och belöningsystem, då den empiriska studien endast grundar sig på ett specifikt fall som inte kan genereras till att vara representativt för alla belöningsystem. Då undersökningen är en fallstudie så ger intervju kompletterat med fokusgruppen en djup inblick i fallet, men de slutsatser som dras går inte att fastställa för alla företag och belöningsystem.

## 3. Styr- och belöningsystem

### 3.1 Styrning

Styrning innebär att en verksamhet arbetar med information från både omgivningen och det interna tillståndet, informationen avser det som hänt och det som kommer att ske i framtiden. Informationssystem som företag utformar ska vara ett hjälpmedel för styrningen i företaget och dessa system kräver olika information (Olve & Samuelsson 2008). Enligt Olve och Samuelsson (2008) består styrsystemet av olika krav på hur utformningen av styrsystem ska se ut. Systemet ska kunna utformas på ett tydligt och väldefinierat sätt som enkelt ska kunna användas som ett verktyg i företaget, systemet har även krav på sig att vara flexibel när det kommer till anpassning av olika förhållningar. När konkurrenter tillkommer på marknaden har företag som krav att anpassa sig med att vidareutveckla produkter eller bevaka marknaden, vilket leder till att organisationsstrukturen behöver förändras. Att anpassa en organisationsstruktur är förhållandevis lättare att formulera i text än att tillämpa i praktiken på ett effektivt sätt, det leder också till att verksamheten behöver genomföra åtgärder på företagets styrsystem eftersom de släpar efter utvecklingsmässigt (Olve & Samuelsson 2008).

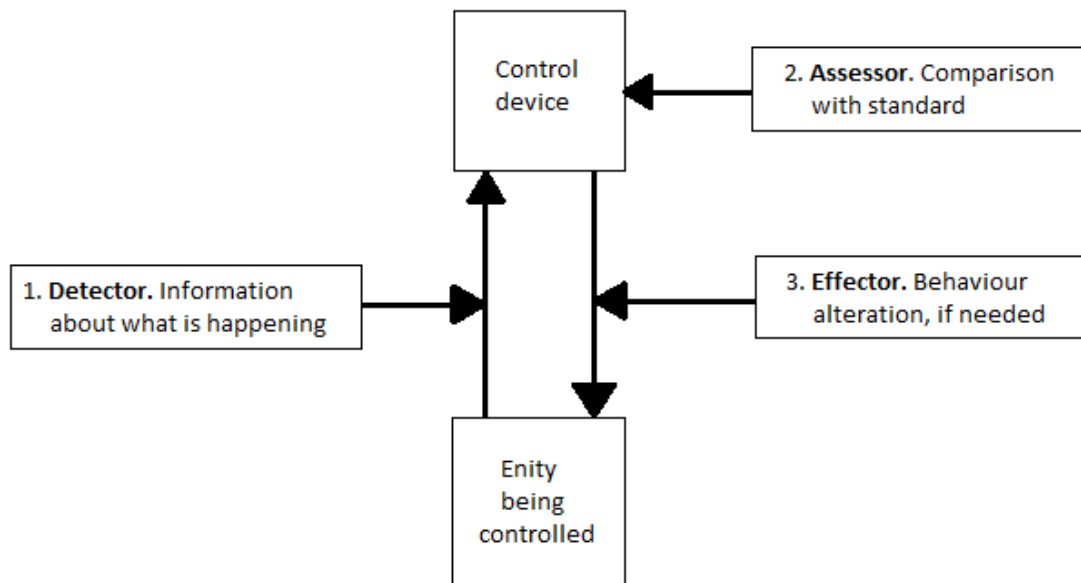
### 3.2 Styrsystem

System som tillämpas inom företaget behöver enligt Olve och Samuelsson (2008) utformas genom att ta hänsyn till medarbetarnas behov. Medarbetarnas agerande formas utefter detta och deras prestation blir allt högre om deras kunskap och tidigare erfarenheter har uppmärksammats i utformningen av systemet. Val av styrning och styrsystem innefattar exempelvis val av organisationsform, fördelning av ansvar och belöningsystem som skapar motivation hos medarbetarna. Formella styrmedel är bland annat produktkalkylering, budgetering och mätning av prestationer i verksamheten, Den sista gruppen av styrmedel som är mindre formaliserad styrning behandlar bland annat företagsanda- och kultur, lärande och bemyndigande i företaget. Rotch (1993) menar att ett styrsystem i sin helhet bör inkludera fem komponenter: prestationsmätning, strategi, organisationsstruktur, vägledning och motivation. De enskilda komponenterna speglar de val ledningen genomfört, men alla dessa komponenter påverkar varandra. En viss typ av strategi kräver en speciell struktur och mätningssystem som är relaterad till vald strategi. Det som mäts speglar vad som är viktigast, vilket medför att mätningssystemet ligger som grund för belöningsystem. Rotch (1993) menar att själva sambandet mellan komponenterna är grundläggande i och med utformningen av ett belöningsystem. Att komponenterna påverkar varandra på olika sätt kan vara både en styrka och en svaghet. Då de stödjer varandra kan sambandet ses som en styrka, men konflikter eller brist på stöd mellan komponenterna kan medföra svaghet i styrsystemet.

Anthony och Govindarajan (1998, s 2) hävdar att alla styrsystem är utformade på ett sätt så att de innehåller minst fyra grundläggande delar:

- En **detektor**, som är den enhet som mäter effekterna av styrsystemet och vad som sker med det som styrsystemet berör och är inriktat på.
- En **bedömare**, som är den enhet som avgör betydelsen av effekterna. Vanligtvis avgörs detta genom att jämföra det som faktiskt sker, med förväntningarna på vad som skulle ha skett.
- En "**effektor**", som är den enhet som utifrån vad bedömaren anser, påverkar beteenden i form av feedback och återkoppling.
- Ett **kommunikationsnät**, som är den enhet som överför information mellan de tre andra enheterna.

Dessa fyra delarna i Anthony och Govindarajans styrsystem och hur de hänger samman kan ses i figur 1 nedan:



Figur 1: Elements of the control process. Anthony och Govindarajan (1998:2)

Malmi och Brown (2008) beskriver olika styrsystem som ett paket, vilket innebär att för att styrningen ska bli effektiv, bör de olika styrsystemen tillämpas som ett sammansatt paket istället för var för sig. De tar upp en modell som de kallar management control systems as a package (MSC) vilken innefattar ett antal olika styrsystem som enligt dem bör studeras som ett paket. Syftet med denna modell är inte att fungera som en lösning på problem, utan att istället fungera mer som ett stöd till diskussioner och studier inom ämnet. Det finns fem former av styrsystem inkluderade i denna modell: 1) kulturell styrning, 2) planering, 3) cybernetisk styrning, 4) belöningar och kompensationer och 5) administrativ styrning. I figur 2 nedan har Nilsson, Olve och Parment (2010:67) lagt in dessa fem former:

Kulturstyrning						
Klaner		Värderingar			Symboler	
Planering		Cybernetisk styrning				Belöningar och bonusar
Långsiktig planering	Aktivtetsplanering	Budgetar	Finansiella mätsystem	Icke-finansiella mätsystem	Hybrid-system	
Administrativ styrning						
Ledningsstruktur		Organisationsstruktur		Policyer och tillvägagångssätt		

Figur 2: Management control systems package. Nilsson, Olve och Parment (2010:67)

Den kulturella styrningen i MCS inkluderar tre delar: klaner, värderingar och symboler. Enligt Malmi och Brown (2008) har organisationskulturen i ett företag en inverkan på hur de

anställdas beteende och handlingar ser ut, och hur kulturens utformning och effekter kan ibland vara utöver ledningens kontroll ibland kan påverka. Ändå är kulturell styrning ett vanligt styrsystem att tillämpa för att påverka de anställdas beteenden. Planering som styrsystem berör både långsiktig och kortsiktig planering. Den utgör målen för de funktionella områdena inom företaget, och därigenom påverkar man även medarbetarnas beteende och riktning. Planeringen utgör även de standarder som ska genomföras i riktning med målen, och klargör vilka prestationer som förväntas av medarbetarna. Cybernetisk styrning innefattar budget, finansiella mätsystem, icke-finansiella mätsystem och hybridssystem som innefattar både finansiella och icke-finansiella mätsystem. Beroende på hur den cybernetiska styrningen är utformad kan den både användas som ett informationssystem eller ett styrsystem. Den administrativa styrningen innefattar områden som styrningsstruktur, organisationsstruktur samt policyer och procedurer. Dessa delar styr organiseringen av individer och grupper inom företaget, kontrollerar de anställdas beteenden och arbete och styr hur uppgifter bör genomföras eller inte genomföras. Det sista styrsystemet i denna modell är belöning och kompensationssystem, vars syfte är att öka motivation och prestation hos medarbetare och att försöka uppnå en enighet mellan deras egna mål och organisationens mål. Malmi och Brown (2008) menar att detta sker genom att belöningar ökar prestationer och medarbetares insatser, jämfört med om ett företag inte använder belöning och kompensationssystem i sin styrning.

### **3.3 Belöningsystem**

Långsiktighet har blivit allt vanligare för företag att se över påstår Olve och Samuelsson (2008), och behovet av att medarbetarnas kompetenser och tidigare erfarenheter spelar en allt viktigare roll för att arbetet inom företaget ska gå i linje med företagets uppsatta mål. Medarbetarnas motivation i dess arbetsuppgifter är en avgörande roll för att uppnå de resultat som eftersträvas, och till hjälp tillämpar företag ett belöningsystem, vilket påverkar medarbetarnas ansvar, utförande och prestationer. Enligt Olve och Samuelsson (2008) är en av de största utmaningarna med att använda sig av belöningsystem som styrmedel att kunna anpassa och utforma det efter de anställdas unika behov. Systemet har ingen specifik utformning utan beroende på hur styrsystemet ser ut så fungerar det som en lösning på företagsproblem där ansvar och svårigheter utformas. Olve och Samuelsson (2008) anser därför att belöningsystemet ser ut som en helhetsbild utifrån fyra olika synvinklar: Syften, grunder, former och mottagare.

Syftet med belöningsystemet är uppdelat i tre delar: 1. att verksamhetsstyrningen går i riktning med målen, 2. att medarbetarnas motivation ligger i linje med de prestationer som krävs för att uppnå målen, samt 3. att verksamheten arbetar för att behålla och rekrytera rätt personal. Verksamhetsstyrningen har till uppgift att se till att medarbetarna får rätt motivation för att effektivisera verksamhetens riktning mot uppsatta mål. Verksamheten måste därför se till att påverka medarbetarna att vilja uppnå samma resultat som verksamheten strävar mot, samt att medarbetarnas belöningar ska skapa en betydelsefull mening (Olve & Samuelsson, 2008).

Grunderna för belöningsystem som styrmedel är att mäta verksamhetens styrning mot verksamhetens finansiella mål, och därefter se över hur belöningen ska utformas. Belöningen kan fördelas på olika nivåer, individ-, grupp- eller företagsnivå, vilket är ett beslut som måste tas i verksamheten beroende på hur tillförlitliga resultaten av prestationsmätningen blir. Det ska inte gå att manipulera prestationsmätningen, men om mätningen är tillförlitlig så kan det öka medarbetarnas prestationer (Olve & Samuelsson, 2008).

Belöningsystemet består även av olika belöningsformer vilka är monetära belöningar, icke-monetära belöningar samt ägarandelar. Monetära belöningar kan kopplas till medarbetarnas löner, pensioner, bonusar och olika vinstandelar. Icke-monetära belöningar kan relateras till en typ av belöning som syftar till att medarbetarens prestationer i arbetet uppmärksammas och en befordran erhålls, vilket kan innebära en högre lön (Olve & Samuelsson, 2008). Ägarandelar i en verksamhet delas ut genom aktieutdelning men det går även att ta ut detta och kan då relateras till monetär belöning.

Belöningsystemet fjärde och sista synvinkel är mottagare, vilket syftar till vem som ska erhålla en belöning, vilket relateras till VD, chefer och medarbetare. Vid belöning till mottagare är det enligt Olve och Samuelsson (2008) viktigt att rättviseaspekter uppmärksammas, stora belöningskillnader och dold belöningsinformation för medarbetare kan förekomma i företag, därför är det viktigt att se över att inte bara VD och resultatansvariga chefer får ersättning, eftersom det är flera personer än ledningen som påverkar verksamhetens prestationer.

### **3.3.1 Kritik mot belöningsystem**

Belöningsystem är en avgörande del i hur de anställdas beteende ser ut, det är därför viktigt för företagen att förstå hur belöningsystemen faktiskt fungerar och påverkar, dock menar Baker et al. (1988) att vi ännu endast har en begränsad förståelse för detta. Det finns fortfarande många frågor kring belöningsystem som är outforskade, bland annat frågor om lönesystem är oberoende av prestationer, belöningsystem baserade på befordran, osammanhängande effekterna av belöningar, bestraffningar och semesterbonus. Uppfattningar om belöningsystem är ofta relaterat till att det bidrar till bättre prestationer eller någon annan form av önskat beteende i företaget. Baker et al. (1988) ifrågasätter dock hur effektivt det verkligen är och om det verkligen resulterar i en ökad motivation hos medarbetare. De menar att de eventuella fördelar som denna typ av styrmedel kan medföra egentligen är självklara och det är därför överraskande att många företag är emot att införa belöningsystem för att öka motivationen hos de anställda. Psykologer och beteendevetare har kommit fram till att en potentiell förklaring till detta kan vara att belöningsystem istället för att motivera de anställda, tvärtom har en motverkande effekt. Baker et. al (1988) menar även att finansiella belöningar leder till att de anställda endast får en drivkraft till att nå den finansiella bonusen, och detta resulterar i att kvaliteten på arbetet med tiden kommer att sjunka och bli sämre. De belyser även att belöningsystem fungerar i teorin, men när det tillämpas i praktiken kan det ha en betydlig negativ inverkan på de anställdas beteende och prestationer, kostnaderna för att åtgärda de negativa effekterna av detta väger därför tyngre än de potentiella fördelar belöningsystemet medför.

Kohn (1993), lektor inom bland annat beteendevetenskap och utbildning har en artikel i New York Times där han kritiserat belöningsystemets effektivitet. Han menar att belöningsystem i syfte att motivera anställda visserligen kan vara effektivt på kort sikt, men på lång sikt är det inte hållbart då det har visat sig att det inte har något permanent inflytande på beteendet hos medarbetare. När belöningen inte längre upplevs som tillfredsställande för medarbetaren kan känslan av att ständigt vara kontrollerad förändra belöningen från att fungera som motivation, till att upplevas som en bestraffning. Han menar även att belöningsystem snarare kan uppfattas som en bestraffning än en belöning då medarbetare kan få en känsla av bestraffning om de inte får det förväntade. Enligt Olve och Samuelsson (2008) bör belöningsystem stämma överens med medarbetares värderingar för att de ska vara effektiva, men Kohn (1993) hävdar att ju högre förväntningar en medarbetare har på en belöning, desto mer har de att förlora. Kohns (1993) kritik mot belöningsystem riktar även in sig på att belöningsystem ändå kan ha en viss motiverande effekt, men han menar att det motiverar medarbetare endast

till att få belöningar, inte till att prestera bättre. På lång sikt fungerar det bättre om de anställda arbetar och har en drivkraft till att prestera bättre för att det har viljan, inte för att få en särskild belöning. Genom att införa ett belöningssystem kan det utöver att motivationen ökar på kortare sikt, även resultera i att medarbetare undviker de svårare arbetsuppgifterna. Detta som en följd av oro för om de kommer att generera någon belöning, att de undviker att fråga om de undrar över något för att de vill visa att de kan prestera, och därmed även försöker dölja svårigheter som uppstår. Detta leder till att relationen mellan högsta ledningen och de anställda blir sämre på grund av införandet av belöningssystem.

Istället för att använda sig av belöningssystem för att öka motivationen, förespråkar Kohn (1993) att pengar inte ska vara det centrala i arbetet, att pengar inte är den huvudsakliga anledningen till att prestera. Han menar att företaget bör erbjuda medarbetare en rättvis lön, och att det sedan bör vara större fokus på andra faktorer som har ett mer bestående värde och som motiverar även på längre sikt. Tre sådana faktorer som företagen bör inrikta sig på beskriver han som tre C:s för kvalitet: val, samverkan och innehåll (choice, collaboration och content). Val går ut på att medarbetare får medverka i beslut och val om vad som ska genomföras. Samverkan innebär att medarbetare ska kunna arbeta effektivt tillsammans i team och innehåll berör att arbetsuppgifterna och att medarbetare behöver genomföra ett bra jobb. Att tillämpa dessa tre faktorer i en organisation är visserligen svårare än att tillämpa ett belöningssystem, men Kohn (1993) menar att styra medarbetares beteenden genom belöningar aldrig kommer att bidra till kvalitet i arbetet.

### **3.4 Prestationsmätning**

Ett företag existerar för att uppfylla mål menar Ax et al. (2009) och därför är prestationer både centralt och viktigt att se över och på senare tid har det blivit allt mer centralt att mäta företagets prestationer. Prestationer syftar till företagets utförande eller de som har genomförts, samt vad som åstadkommit eller vad som i framtiden skall åstadkommas. Prestationer kan enligt Ax et al. (2009) beröra flera olika områden i företaget, exempelvis kan prestationer beröra tillverkningen i företaget, tjänsterna som erbjuds eller att uppnå hög kundnöjdhet.

För att företag ska ha möjlighet att kunna avse vad som har åstadkommit inom företaget och deras utförande av prestationer, behöver det genomföras mätningar inom olika områden och aspekter påstår Ax et al. (2009). Prestationsmätning syftar till att mäta implementering av företagets strategi, vilket syftar till att denna har utformats efter företagets egentliga huvudmål och visar olika slag och riktlinjer mot verksamhetens uppsatta mål. Prestationsmått kan vara att se över kostnaden för prestationen, hur lång tid prestationen tar, kvalitén på prestationen och åsikter från företagets kunder om prestationen. Ett vanligt syfte med prestationsmått och prestationsmätning är att det ska ge vägledning till att fördela ut olika typer av belöningar som exempelvis vinstdelning och provision.

Det finns två typer av prestationsmått, vilka är icke-finansiella och finansiella prestationsmått, var av de finansiella är mest dominerande och enligt Ax et al. (2009) är det mest betydande måttet. Finansiella mått avser exempelvis företagets lönsamhet, resultat, kostnader och försäljning. Fokus ligger på redan inträffade händelser och ofta används måttet till ett kortsiktigt agerande, eftersom styrningen styrs efter de externa redovisningsperioderna. Dock ger finansiella mått lite information om företagets framtida lönsamhet och medarbetarna har svårt att kunna relatera måttet efter deras eget arbete. Icke-finansiella mått har på senare tid blivit allt mer av intresse för företag att mäta enligt Ax et al. (2009), eftersom finansiella mått inte kan ge tillräckligt med information om företagets kundnöjdhet, kvalitets förstärkning och

processorganisering. För att uppnå trovärdig prestationsmätning så krävs vissa riktlinjer, till exempel enligt Ax et al. (2009) att se över hur konkurrenterna presterar, eftersom företag inte vill prestera sämre kvalitet, service eller leveranssäkerhet än sina konkurrenter. Ägare kan även ställa krav på företag eftersom de kräver en viss typ av lönsamhet som kan bidra till en förväntad utdelning.

### **3.5 Motivation**

Ax et al. (2009) menar att inom företag är det viktigt att skapa rätt motivation hos medarbetare och att motivationen tillfredsställer de behov som medarbetarna har. Behoven som är viktigast för att skapa effektiv motivation är status, uppskattning och självförverkligande. Uppskattning och status är kopplat till företagets belöningsystem, och självförverkligande uppnås genom att medarbetare får ta större ansvar och att arbetet sker självständigt. Eftersom medarbetare har olika erfarenheter och olika syn på framtiden är det viktigt för företag att dra dessa mot samma håll, det vill säga mot företagets uppsatta mål. Belöningsystem tillämpas för att bidra till ett visst beteende hos medarbetare, och aspekterna av beteendet och förändringen som uppstår i företaget kan förklaras genom att studera effekterna av olika belöningsystem (Clark och Wilson, 1961). Stajkovic och Luthans (2001) påvisar att olika former av åtgärder för att öka motivationen kan ha samma effekt på beteendet, men också att olika typer av motivationshöjande åtgärder kan påverka samma beteende på olika sätt. De menar att olika belöningsystem har olika karaktär och dessa kommer därför att bidra med olika effekter. Den effekt som en belöning har på prestationen beror bland annat på nyttan av det slutliga resultatet, den information det innehåller, och de verktyg som tillämpas för att påverka beteendet hos de anställda.

Stajkovic och Luthans (2001) studerar vilka effekter som olika typer av motivationssystem har på prestationen, där de jämför finansiella belöningar som är baserade på pengar och icke finansiella belöningar, så som sociala erkännanden och prestationsåterkoppling, det vill säga feedback. I deras studie visade det sig att belöningar som är baserade på pengar har en större påverkan på motivationen och prestationerna än vad sociala erkännanden och feedback har.



## 4. Strategi, målstyrning och målkongruens

### 4.1 Strategi och målstyrning

Strategi beskrivs inte som en enda definition, utan Mintzberg (1987) menar att strategi definieras utifrån fem olika P:n. Dessa fem begrepp är: 1. Plan, 2. Påverkan, 3. Position, 4. Perspektiv och 5. Påhitt (Plan, Pattern, Position, Perspective and Ploy). Strategi som en plan syftar till att företaget har en metod som de arbetar med för att uppnå ett specifikt mål eller resultat. Olika påhitt kan även användas som en strategi för att motarbeta deras konkurrenter. Påhitt som strategi ska minska och skydda möjligheterna för företagets konkurrenter. Påverkan som strategi definieras som att det finns en påverkan i företags handlingar, en typ av slutsats av företagets beteende och strategi. Definitionen av dessa kan betraktas oberoende av varandra, eftersom planer kan gå orealiserade, medan påverkan kan visas utan förutfattade meningar. Strategi som position är ett sätt att lokalisera en organisation och det brukar även av teoretiker definieras som en typ av miljö, där man försöker lokalisera organisationen i den yttre miljön. Till skillnad från position som strategi så finns den sista definitionen av strategi enligt Mintzberg (1987) som är strategi som perspektiv, vilket beskrivs som den inre miljön som finns inom företaget. Perspektiv handlar inte bara om vilken position företaget har, utan även företagets sätt att se på världen. Vissa företag väljer att satsa på teknologiutvecklingen och etablera sig på nya marknader, arbetar med effektiv produktivitet, medan vissa väljer att uppfatta världen som stabil och utvecklar ett skyddsnät runt sig. Perspektiv som strategi är ett gemensamt tankesätt bland medlemmarna i organisationen, genom deras avsikter och handlingar. Mintzberg (1987) menar att genom att använda dessa fem strategier så kan man förstå och hantera det som händer inom organisationen på lång sikt.

Enligt Locke och Lathams (2006) har utvecklingen av målsättningsteorin framställts efter 25 års studier på industri och organisationspsykologi. Studierna har visat att högre målsättning även bidrar till att individens prestationer höjs, än att sätta enkla och vaga mål. Individens engagemang i målet är viktigt och det bidrar till företagets förmåga att uppnå detta. Enligt Locke och Lathams (2006) så har valet av mål en stor påverkan på effekterna på eget arbete, tidigare resultat och olika sociala företeelser har påverkat prestationerna beroende på den nivå som målen sätts.

### 4.2 Målkongruens

Anthony och Govindarajan (1998) beskriver begreppet målkongruens som att de enskilda medarbetarnas mål i största möjliga grad stämmer överens med hela organisationens mål. Organisationen har ett eller flera mål samtidigt som de enskilda medlemmarna i organisationen har egna personliga mål, tanken med målkongruens är då att de anställdas arbete med att uppnå sina egna personliga mål även ska bidra till att uppnå organisationens mål. Det är dock inte möjligt för ett företag att uppnå fullständig målkongruens, men en utgångspunkt är att styrsystemet som tillämpas i företaget ska bidra så mycket som möjligt till att uppnå detta. För att uppnå en så hög målkongruens som möjligt är det en betydande del att försöka utforma ett optimalt belöningssystem eller annat styrsystem som leder medarbetare till att arbeta i linje med företagets mål. Två frågor är då viktiga att ta hänsyn till vid utveckling av ett styrsystem:

- Vilka åtgärder motiverar styrsystemet medarbetarna att genomföra utifrån deras eget intresse och mål?
- Ligger dessa åtgärder i linje med företagets mål?

Det finns både formella och informella faktorer som påverkar det mänskliga beteendet, och på så sätt kan dessa faktorer även påverka målkongruens och i vilken grad en organisation

uppnår detta. Anthony och Govindarajan (1998) ger exempel på dessa faktorer som påverkar de anställda, och i sin tur målkongruensen, och formella faktorer är strategisk planering, budget och rapporter. De informella faktorerna som kan ha ett inflytande på hur väl målkongruens uppnås kan delas in i externa och interna. De externa är de normer som finns i samhället angående hur man bör agera och bete sig och detta är ofta relaterat till den arbetsetik som finns i företaget. Arbetsetiken påverkar de anställdas lojalitet, moral, anda och deras stolthet i att genomföra ett bra jobb och detta kan ha ett inflytande på målkongruensen. De normer som existerar inom företaget kan vara relaterade till både den lokala omgivningen, branschen eller till den nationella omgivningen. De interna informella faktorerna är huvudsakligen den kultur som finns i företaget. Kulturen i företaget är relaterat till de anställdas värderingar, attityder, normer, relationer och handlingar som uppfattas som accepterade. En annan intern informell faktor som Anthony och Govindarajan (1998) beskriver är ledningsstilen i organisationen, och de menar att denna faktor har starkast inflytande på styrningen i företaget. Det som huvudsakligen påverkar beteendet i företaget och i sin tur målkongruensen är den attityd ledningen har angående sin makt och sin roll som ledare. Det finns olika typer av chefer, och beroende på hur de agerar så kommer det påverka i vilken grad medarbetares personliga mål är i enighet med företagets mål.

De informella faktorerna har en stor inverkan på effektiviteten av styrsystemet i företaget och därmed på de anställdas beteenden. De formella faktorerna som Anthony och Govindarajan (1998) beskriver och som påverkar detta är dels de styrsystem som tillämpats, och dels de regler som finns i företaget. Begreppet *regler* innefattar i detta fall all formell information i organisationen, vilket berör bland annat fasta arbetsinstruktioner, manualer, rutiner och etiska regler som finns i företaget. Till skillnad på andra faktorer i företaget som förändras varje månad gäller dessa regler tills vidare fram tills ett beslut görs att dessa ska ändras.

### **4.3 Teoretisk sammanfattning**

Det teoretiska underlaget framhäver att fullständig målkongruens inte är möjligt att uppnå, men belöningsystemet eller styrsystemet som tillämpas i företaget ska bidra till att så hög målkongruens som möjligt uppnås. För att uppnå detta är det viktigt att belöningsystemet är utformat så att medarbetarna motiveras till att arbeta i linje med företagets mål. Vid utformningen av ett belöningsystem finns det två huvudsakliga frågor att beakta: vilka åtgärder motiverar styrsystemet medarbetarna att genomföra utifrån deras eget intresse och mål? Och ligger dessa åtgärder i linje med företagets mål? (Anthony & Govindarajan, 1998).

Enligt Olve och Samuelsson (2008) kan belöningsystemet fördelas på individ-, grupp- eller företagsnivå och vid utformningen bör belöningen ta hänsyn till medarbetarnas behov. Motivationen hos medarbetarna ökar om belöningen både bidrar till att företagets mål uppnås och samtidigt tillfredsställer medarbetarnas individuella mål. Stajkovic och Luthans (2001) påvisar att finansiella belöningar har en större effekt på motivationen än vad icke finansiella belöningar har, exempelvis som sociala erkännanden och feedback.

Baker et al. (1988) ifrågasätter hur effektivt belöningsystem egentligen är och om det verkligen leder till ökad motivation hos medarbetare. Clark och Wilson (1961) menar att belöningsystem används för att påverka medarbetares beteenden men Kohn (1993) påstår att belöningsystem på lång sikt inte är effektivt, då det inte har någon bestående påverkan på de anställdas beteenden.

## 5. Länsförsäkringar Gotland Telemarketing

I denna del av studien presenteras resultatet av den empiriska undersökningen av Länsförsäkringar Gotlands telemarketingverksamhet. Först redovisas resultatet av intervjun med den ansvariga för TM-verksamheten och sedan redovisas fokusgruppens diskussion om hur belöningsystem påverkar deras motivation.

### 5.1 Företagspresentation

Länsförsäkringar är ett försäkringsbolag som består av 23 fristående företag runt om i Sverige. Dessa 23 bolag är alla lokala och kundägda, vilket innebär att de anpassar sitt arbete efter varje ort de är verksamma på och att utgångspunkten i arbetet ligger i att agera utifrån det som är bäst för kunden (Länsförsäkringar, 2015 a). Länsförsäkringar Gotland, som denna undersökning inriktar sig på, har varit verksamt sedan 1800-talet, och på deras hemsida (Länsförsäkringar, 2015 b) beskriver de att deras mål är att erbjuda bra service och produkter till ett bra pris till deras kunder, mer än att försöka få in maximalt med pengar till bolaget. Eftersom kunderna äger bolaget så går vinsten tillbaka till dem genom återbäring eller sänkta premier. De menar att alla beslut som görs i bolaget är baserade på vad som är det bästa för kunderna på Gotland. Kunderna kan dessutom vara med och påverka genom val till bolagets fullmäktige, och kunderna har möjlighet att ha kontakt med alla i fullmäktige, då dessa finns på Gotland.

Denna studie grundar sig på telemarketingverksamheten (TM-verksamhet) hos Länsförsäkringar Gotland vars uppgift enligt Länsförsäkringar (2015 c) är att bidra med merförsäljning och service inom privatförsäkringar. Efter att ha genomgått en produkt- och säljutbildning så ringer de anställda främst till bolagets befintliga kunder och erbjuder service. I vår intervju med den ansvariga för TM-verksamheten beskriver att de som arbetar på TM-verksamheten är deltidsanställda som arbetar för att uppnå en bättre kundvård i bolaget. Detta görs genom att kontakta kunder för rådgivning och genomgång av deras försäkringar och för att boka in möten vid behov. Eftersom arbetet är prestationsbaserat så har de anställda en fast grundlön samt en rörlig lön i form av provision. För att öka prestationerna hos de anställda bildas tillfälliga belöningsystem, som punktinsatser, på kort- och lång sikt, för att öka motivationen under ett specifika tillfälle.

### 5.2 Redovisning av intervju

Vi har gjort en huvudintervju med den som är ansvarig för TM-verksamheten på Länsförsäkringar Gotland, och som även är anställd som säljare i bolaget. Intervjun innefattade frågor (se bilaga A) som berör utformningen av de belöningsystem som används i verksamheten. Intervjun har sedan kompletterats med en fokusgrupp (se bilaga B) med fyra anställda som berörs av belöningsystemet, för att få en uppfattning av hur de påverkas av belöningsystemet.

#### 5.2.1 Mål och strategi

Respondenten förklarar att Länsförsäkringar Gotlands mål med deras TM-verksamhet är att uppnå en bättre kundvård samt att öka försäljningen genom merförsäljning till de befintliga kunderna i bolaget. Målet bestäms av bolagets styrelse som även planerar och sätter upp en budget över hur mycket TM-verksamheten förväntas bidra med. Budgeten fördelas sedan ut på produktnivå, där man beräknar vilken typ av produkter, och hur många av varje, som förväntas säljas. Målen är alltså tydligt utformade för vad TM-verksamheten förväntas bidra med till hela bolagets mål. Strategin för att uppnå det årliga försäljningsmålet är att kontinuerligt följa upp försäljningen på både individ- och gruppnivå. Uppföljningen sammanställs månad för månad, så att det hela tiden mäts hur försäljningen ligger till i förhållande till målet. Mätningen har dessutom brutits ner till varje arbetspass för att ha

kontroll på att målet kommer att uppnås. Om försäljningen ligger efter i förhållandet till målet så införs en aktivitet som ska bidra till ökad försäljning och det är denna aktivitet som respondenten beskriver som deras belöningsystem.

Utöver belöningsystemet så används även andra styrmedel för att uppnå målen. Ett exempel på detta är budgeten, men också lönesystem och verksamhetens kontinuerliga uppföljning av försäljningen som sedan rapporteras till företagsledningen. Lönesystemet som används består av dels en fast timlön, och dels en rörlig provision som baseras på den individuella försäljningen.

### **5.2.2 Belöningsystem**

För att öka motivationen och prestationen hos TM-verksamhetens medarbetare utformas belöningsystem i form av stimulerande säljtävlingar i syfte att öka försäljningen. De kan gå ut på att till exempel sälja så snabbt eller mycket som möjligt, att lyckas sälja vid en speciell tidpunkt, att sälja ett antal olika produkter, eller att under en viss tidsperiod räkna sin försäljning och komma upp i ett visst antal för att uppnå en belöning. Det finns ett tydligt mål med säljtävlingarna och belöningarna. Enligt respondenten så kan man se att försäljningen ökar om medarbetare har möjlighet att sträva efter en belöning. Ibland vet medarbetarna inte i förväg om vilken belöning de kommer att få, endast att belöningen kommer att baseras på försäljningen. Ju mer man säljer, desto större blir belöningen. Ofta genererar tävlingarna små belöningar i form av båtbiljetter, biobiljetter, olika presentkort, och andra saker som smörgåsgrillar, handdukar och termosar. När verksamheten verkligen har uppnått ett bra resultat så kan det även bidra till större belöningar, som till exempel konsertbiljetter.

Syftet med belöningsystemet är att få medarbetarna att prestera högre, för att uppnå en stimulerande och ökande försäljning. Respondenten menar dock att det inte är effektivt att ha en aktivitet igång hela tiden, respondenten menar att fokus hos medarbetarna då försvinner efter ett tag, och att punktinsatser i ett belöningsystem då är effektivare. Detta innebär att belöningsystemet för bolagets TM-verksamhet utformas som snabbare försäljningstävlingar under en kortare tid, då detta ger ett snabbare resultat. Effekterna av belöningsystemet kan enkelt och tydligt mätas genom att se på det slutliga resultatet av försäljningen, och det är något som genomförs kontinuerligt efter varje aktivitet.

Något som respondenten anser är viktigt vid utformningen av ett belöningsystem är att belöningen ska vara uppnåelig för alla oavsett vilken nivå de befinner sig på. Alla ska kunna uppnå någonting, annars tappar man de som kanske säljer lite sämre, men det ska också finnas ett högre mål att som kräver mer prestationer och ansträngningar. Reglerna ska vara tydliga så att medarbetarna i förväg kan bestämma vilken nivå i belöningsystemet de vill arbeta mot. Belöningsystemet ska inte uppfattas som en bestraffning, man blir aldrig av med något, utan det ska bara uppfattas som något extra i arbetet. De svårigheter som respondenten ser i samband med utformningen av belöningsystem är att forma ett brett system så att alla känner sig delaktiga och motiverade. Därför är det viktigt att säljtävlingarna grundas på alla deltagares individuella nivåer. Respondenten känner sina medarbetare väl, det underlättar för att förstå vad som motiverar till ökade prestationer, och det gör det lättare att kunna utforma ett belöningsystem som är anpassat efter alla. Hon säger följande:

I en tävling som gick ut på att samla ihop så många poäng som möjligt, där man kunde nå olika belöningsnivåer, så visste jag redan innan vem som skulle nå högst poäng. Därför var jag tvungen att ta i extra mycket vid utformningen av det högsta målet, för annars hade det varit för lätt att nå. En belöning ska vara lite strävande,

det ska vara lite svårt att uppnå. Det ska inte vara för enkelt, man ska få kämpa på lite. Det är ju ingen *lön*, utan det är ju en *belöning*<sup>1</sup>. Då ska ju en bra prestation ge en bra belöning. Men den som inte når högst upp är ju såklart duktig ändå, på sin nivå.

Nackdelar som kan finnas med att använda belöningssystem i arbetet är att det kan uppstå avundsjuka och att det kan upplevas som stressande, men respondenten tror att det handlar om hur belöningssystemet presenteras. Genom att ha en öppen försäljningsredovisning i hela gruppen undviks avundsjuka och missuppfattningar. Det blir tydligare vad varje deltagare säljer, och de som säljer sämre dras då med i stämningen och blir motiverade till att sälja mer. Ett bra belöningssystem ska innehålla tävlingsmoment som motiverar medarbetarna, det ska vara tydligt utformat och det ska upplevs som en rolig gemensam aktivitet.

Respondenten menar att ett belöningssystem kan vara utformat för både individ och för en hel grupp, därför utformas belöningssystemet för TM-verksamheten för båda dessa. Dock har det visat sig att för just denna verksamhet ger individuella belöningar bäst resultat, då det är ett individuellt arbete. Om belöningarna istället är baserade på hela gruppens prestationer finns det en risk att det är många som åker med, som egentligen inte når upp till sina individuella mål. Belöningssystemet bör anpassas till arbetsuppgifterna där man tar hänsyn till om uppgifterna är baserade på grupprestationer eller på individuella prestationer, och i detta fall passar därför individuella belöningar bäst. Respondenten menar att prestationerna ökar om man har roligt på jobbet, om man trivs, om målen är tydliga, vad man ska uppnå och om man har roligt längst väger. Det är denna strategi som används för TM-verksamheten, En annan viktig del är att respondenten som ledare är delaktig i arbetet och i att fortsätta hålla motivationen hos medarbetarna uppe. Om det uppstår negativ stämning eller om deltagarna tappat motivationen så är det viktigt att ledaren är närvarande och kan vända den negativa stämningen och få tillbaka drivkraften i arbetet. Respondenten arbetar själv med dessa uppgifter och vet därför att de mål som sätts upp går att uppnå, det blir därför lättare att övertyga medarbetarna om detta när arbetet går tungt.

### **5.3 Redovisning av fokusgruppen**

Alla fyra respondenter i fokusgruppen är i åldern 20-30 år och har arbetat i Länsförsäkringar Gotlands TM-verksamhet sedan 2014, där deras uppgifter är att via telefon arbeta med merförsäljning och service till bolagets befintliga privatkunder. Respondenterna i fokusgruppen arbetar efter ett lönesystem som består av både fast- och rörlig lön, och utöver detta berörs de även av ett belöningssystem för att öka motivationen och prestera bättre.

#### **5.3.1 Belöningssystem**

Belöningssystemet för deltagarna i denna fokusgrupp består av varierande aktiviteter i form av olika säljtävlingar, som ser olika ut vid varje tillfälle, och som pågår under olika långa tidsperioder. I vissa fall kan tävlingarna gå ut på att man under en viss tidsperiod ska samla ihop poäng för att uppnå olika belöningsnivåer, där belöningen blir bättre för varje nivå, och andra fall kan det handla om att sälja så mycket som möjligt under endast ett arbetspass. Deltagarna menar att de upplever att belöningssystemet påverkar deras individuella prestationer positivt. Det kan förvisso vara individuellt, men i denna grupp uppfattar majoriteten sig själv som tävlingsmänniskor, och då anser de att sådana belöningssystem fungerar mycket bra.

På frågan om hur deltagarna tycker att ett bra belöningssystem är utformat svarade de att variation i aktiviteterna är en viktig del. De är nöjda med deras belöningssystem, då

---

<sup>1</sup> Vår kursivering, på grund av att vi upplevde att respondenten betonade detta.

aktiviteterna kan utformas som både planerade och spontana säljtävlingar. Om deltagarna inte i förväg vet om att det kommer bli en tävling, så blir det som en överraskning och motivationen ökar snabbt. Om aktiviteten pågår under en längre tid så anser de däremot att motivationen varar längre, så det finns fördelar med båda formerna. En av deltagarna nämner att ett bra belöningsystem skulle kunna utformas som en kombination av en lång och en kort säljtävling. Exempelvis att man har två säljtävlingar, en som pågår under några veckor där man kan samla på sig poäng under en längre tid, och en som pågår under ett arbetspass där man får belöningen direkt. Denna kombination har använts och deltagarna upplevde då en extra motivation i arbetet. De tycker även att aktiviteter i form säljtävlingar bidrar till bättre produktivitet. För att få alla i gruppen motiverade så skulle aktiviteten kunna utformas till att uppnå ett gemensamt mål istället för ett individuellt. På så sätt kompenserar hela gruppens prestationer om det är någon som säljer sämre just den gången. Deltagarna säger att om alla säljer bra uppnås hela gruppens mål snabbare, och de tror därför att detta gör att varje individ blir motiverad till att prestera bra eftersom det är lättare att motivera varandra.

Då vi diskuterade belöningsarnas värde och betydelse för deltagarnas motivation så förklarade de att ofta vet man inte i förväg vad belöningen är, bara att det finns en belöning. Ibland vet man att det ger en större belöning ju mer man presterar, och en mindre belöning om man presterar lite mindre. En av deltagarna säger att "då är det självklart att det motivera mer att uppnå den högre belöningen än den lite mindre." En av deltagarna tycker att konkreta belöningar i form av ett fysiskt pris motiverar mer än om belöningen skulle vara i form av pengar, till exempel någon extra krona på lönen. Det blir mer tydligt och konkret, och då får man även belöningen direkt efter att man uppnått målet, det gör att belöningen får ett extra värde på något sätt. En annan deltagare diskuterar att det motiverar mer att sträva efter en större belöning, som man kanske inte skulle köpa själv, där man hela tiden vet vad belöningen är och vad det är man presterar mot.

När vi diskuterade vilka negativa effekter som ett belöningsystem kan bidra med så menar deltagarna att det kan leda till stress och att man tar ut sig i arbetet. När tävlingsinstinkten kommer fram så börjar man pressa sig själv. De menar att det förvisso är självpåtagat, men om man vill vinna så kan det leda till att man stressar för mycket. Det kan även leda till prestationsångest, då man vill uppnå belöningen så kämpar man lite extra, men pressen på sig själv blir samtidigt större. En av deltagarna säger att "man blir sur när det inte går som man vill." De diskuterar också att dessa negativa effekter inte endast behöver bero på belöningsystemet eller att det finns en belöning, utan att det alltid är jobbigt när det går dåligt i arbetet. Majoriteten av dessa deltagare verkar dock bli mer motiverade än stressade av belöningsystemet, och en av dem säger: "Jag känner också, bara att veta att<sup>2</sup> det finns en belöning. Men det är ju för att jag är tävlingsmänniska, det blir ju mer som en tävling. Man kämpar för att man vill vinna, för själva grejen, att det finns en chans att vinna. Inte bara för själva belöningen. Man ska bli bäst helt enkelt."

### 5.3.2 Motivation

Förutom att belöningsystem motiverar deltagarna till att prestera bättre så berättar de även att de blir motiverade av att få beröm och bekräftelse på att de gör ett bra jobb. Varierande arbetsuppgifter och att utvecklas på arbetsplatsen är även något som ökar motivationen hos deltagarna. Detta tror de är något som behövs på alla arbetsplatser, för om det hela tiden är samma arbetsuppgifter under flera års tid kan det bli tröttsamt och omotiverande då det blir som en rutin och utvecklingen stannar då upp. Om jobbet däremot innehåller varierande, nya uppgifter inom arbetet där de anställda får lära sig mer så leder det till ökad motivation och ny

---

<sup>2</sup> Vår kursivering, på grund av att vi upplevde att respondenten betonade detta

energi. En av deltagarna menar också att lönen spelar en stor roll för motivationen, därför känner deltagaren sig mer motiverad av att sälja de produkter som ger högst provision, då pengar motiverar deltagaren mer än en belöning som består av en fysisk present. De tillägger sedan att en aktivitet eller en belöning gör så att de blir extra motiverade. De ser det som en positiv sak att de i förväg inte vet vad belöningen innefattar, en av deltagarna menar att då att det bidrar till att alla strävar efter att uppnå den, och ingen åsidosätter tävlingen på grund av att de anser att belöningen inte är värt att lägga ner extra energi på, eftersom de inte vet vad det är innan. En annan deltagare menar att det inte behöver vara en stor belöning, utan att det är motiverande för att det finns en chans att vinna, detta bidrar även att de utvecklas i sitt arbete.

Deltagarnas egna mål med sitt arbete i TM-verksamheten är både kortsiktiga och långsiktiga. De säger att de kortsiktiga målen grundar sig på att de vill sälja så mycket som möjligt på varje arbetspass. På lång sikt är det mer att få en fot in i företaget och knyta yrkesverksamma kontakter. Eftersom TM-verksamheten endast är ett deltidsjobb på 20 %, så ser de detta som en möjlighet att komma in i företaget för att sedan utvecklas och bli kvar i bolaget. De berättar att dessa kortsiktiga och långsiktiga mål har ett samband med bolagets mål, då deltagarnas prestationer givetvis bidrar till företagets mål, men också för att när företaget rekryterar sommarvikarier så har de som är anställda i TM-verksamheten goda möjligheter att bli kvar i företaget.

## 6. Analys

Utifrån teori om belöningsystem och det empiriska underlaget om Länsförsäkringar Gotlands TM-verksamhet så kommer analysdelen att diskutera de samband och motsägelser mellan dessa. Det teoretiska underlaget kopplas till empirin utifrån teman, alltså intervjun och fokusgruppen kommer vara uppdelade var för sig. Vi kommer även diskutera om de anställdas mål har något samband med verksamhetens mål och även ursprungsplanens utfall.

### 6.1 Utformning av belöningsystem

Utformningen av belöningsystemet för Länsförsäkringar Gotlands TM-verksamhet grundar sig på hur försäljningen ligger till i förhållande till verksamhetens finansiella mål. Försäljningsmålet för TM-verksamheten bestäms utifrån en budget som styrelsen har satt upp, och denna ligger till grund för hur mycket verksamheten förväntas sälja. Detta stämmer med Olve och Samuelssons (2008) teori som pekar på att belöningsystemets grundläggande utgångspunkt är att mäta verksamhetens styrning mot dess finansiella mål, och därefter se över hur belöningen ska utformas. Om försäljningen i TM-verksamheten inte åstadkommit det förväntade målet under en viss period tillämpas ett belöningsystem som baserats på verksamhetens finansiella mål i syfte att öka motivationen hos de anställda.

Respondenten menar att en av de största utmaningarna med utformningen av ett belöningsystem är att anpassa detta efter de anställdas unika behov, vilket stämmer med Olve och Samuelssons (2008) resonemang. Respondenten anser att en viktig aspekt vid utformningen är att forma ett belöningsystem som är anpassat efter alla medarbetare för att få alla delaktiga. Belöningsystemet för TM-verksamheten är baserat på de anställdas individuella nivåer vilket genererar en bredd i systemet, något som även underlättar för att utforma belöningsystemet utifrån de anställdas unika behov är att respondenten är medveten om vad varje enskild medarbetare motiveras av, vilket främjar anpassningen.

Anthony och Govindarajan (1998) belyser fyra grundläggande delar för utformningen av ett styrsystem. De menar att ett belöningsystem bör innehålla en enhet som **mäter** effekterna, en enhet som **analyserar** effekterna, en enhet som utifrån dessa effekter ger **feedback** och **återkoppling**, och en enhet som **överför information** mellan de andra tre enheterna. I stora drag ser TM-verksamhetens belöningsystem ut på detta sätt. Effekterna av TM-verksamhetens belöningsystem följs kontinuerligt upp, respondenten betonar att effekterna syns tydligt utifrån hur försäljningssiffrorna ser ut. Utifrån hur respondenten förklarar att belöningsystemet är utformat så kan det tolkas som att belöningsystemet även innehåller de andra tre delarna av Anthony och Govindarajans (1998) teori. Eftersom effekterna är så tydliga så kan de jämföra om utfallet av belöningsystemet stämmer överens med de förväntade effekterna, detta innebär att de också ser vilken betydelse effekterna har. Detta kan därför ses som den analyserande enheten som avgör betydelsen av effekterna. Utifrån analyseringen av effekterna så kan respondenten ge feedback och återkoppling, i detta fall kan det tolkas som att de anställda åtminstone får en återkoppling i form av en belöning om effekterna blir som förväntat, vilket kan ses som enheten som ger återkoppling och feedback. Det är respondenten själv som följer upp och mäter effekterna av belöningsystemet och som ger feedback och återkoppling. Detta kan tolkas som att respondenten själv även är den fjärde enheten som överför informationen om effekterna till alla enheter, att allt detta alltså genomförs av samma person, TM-ledaren själv.

Utöver Anthony och Govindarajans (1998) teori om vilka delar ett styrsystem bör innehålla, finns det ytterligare en teori av Rotch (1993), som konstaterar att ett styrsystem bör innehålla fem andra komponenter: prestationsmätning, strategi, organisationsstruktur, vägledning och



motivation. Dessa komponenter påverkar varandra på olika sätt i styrsystemet. Om dessa stödjer varandra är det en styrka, men brist på stöd kan ses som en svaghet i systemet. Belöningsystemet för Länsförsäkringar Gotlands TM-verksamhet innehåller, enligt vad respondenten säger, alla dessa fem komponenter. De anställdas prestationer mäts kontinuerligt, det finns en tydlig strategi utifrån verksamhetens mål, belöningssystemen innehåller struktur, de anställda får god vägledning i arbetet, och det huvudsakliga syftet är just att motivera, så detta är en huvudsaklig komponent i systemet. Det kan ses som att alla dessa komponenter fungerar på ett bra sätt och ger stöd åt varandra, vilket går i linje med Rotch (1993) antagande om att stöd mellan enheterna genererar en styrka för verksamheten.

Enligt Olve och Samuelsson (2008) kan belöningsystemet fördelas på olika nivåer, individ-, grupp- eller företagsnivå. Respondenten säger att det kan vara utformat för både individ för en hel grupp. För just TM-verksamheten har det visat sig att de individuella belöningarna ger bättre resultat eftersom arbetet är baserat på individuella prestationer. Respondenten menar att vid gruppbaseade belöningsystem finns det en risk att deltagare blir passiva och ändå uppnår belöningen genom att andra gör hela jobbet. Fokusgruppen motsäger däremot detta och diskuterar att grupprelaterade belöningsystem skulle kunna motivera alla deltagare då man ska uppnå ett gemensamt mål. De tror att alla blir motiverade till att prestera eftersom det blir lättare för gruppen att motivera varandra, och att målet dessutom uppnås snabbare för att ingen vill prestera sämre än resten av gruppen. Detta tror de bidrar till att de som presterar lite sämre börjar prestera bättre. Att vissa skulle kunna bli passiva och ändå få en belöning tror de inte är något problem, då den som presterar sämre på ett arbetspass gör bättre ifrån sig nästa gång när någon annan presterar sämre och det jämnar ut sig i slutändan. Båda dessa resonemang som respondenten och fokusgruppen har skulle kunna vara ett bra sätt att utforma ett belöningsystem på, men om man ser på gruppens arbetsuppgifter så är de baserade på individuella prestationer. Om man som respondenten säger, att man vid utformning av belöningsystem bör ta hänsyn till arbetsuppgifterna, så kan det kopplas till att individuella belöningar passar bäst för just denna verksamhet, men att det skulle kunna passa bättre med gruppbaseade belöningar vid andra förutsättningar.

Förutom belöningsystem så finns det även andra styrsystem, Malmi och Brown (2008) beskriver att dessa bör tillämpas som ett paket för att styrningen ska bli mer effektiv. De fem former av styrsystem de tar upp i deras modell har utifrån vad vi har kunnat se ett visst samband med TM-verksamhetens övriga styrning. Styrningen kan tydligt kopplas till belöningar och compensationer, men det går även att se att deras styrning innehåller system så som budget och olika mätsystem, vilket utifrån modellen kan ses som cybernetisk styrning. Styrningen i TM-verksamheten innehåller både långsiktig och kortsiktig planering vilket kan relateras till styrmedlet planering, och även olika strukturer och policier som skulle kunna kopplas till administrativ styrning. Däremot framgår det inte tydligt om det sista styrmedlet som är kulturell styrning kan kopplas till verksamheten, men utifrån stämningen i fokusgruppen ges ett intryck av att det finns en viss gemensam kultur i gruppen. Både ledaren och de anställdas försäljningsinstinkt och drivkraft tycks bidra till en positiv verksamhetskultur. Respondenten beskriver att det är viktigt att ledaren är närvarande i gruppen för att kunna motivera samt hålla uppe en god och positiv stämning i gruppen, vilket även kan kopplas till kulturen i verksamheten och därmed kulturell styrning.

## 6.2 Motivation

Olve och Samuelsson (2008) menar att de anställda blir mer motiverade att prestera om belöningarna innefattar ett personligt värde för individen. Detta är något som Kohn (1993)

motsäger, då han menar att ju högre värde och ju högre förväntningar en individ har på belöningen, desto mer har de att förlora. Det empiriska underlaget motsäger till viss del båda dessa källor, då deltagarna i fokusgruppen i förväg ofta är omedvetna om belöningens innehåll, vilket de ser som positivt då det innebär att ingen åsidosätter aktiviteten. De menar att de blir motiverade av att bara veta att det finns en belöning, vilket skulle kunna bero på att de ser sig själva som tävlingsmänniskor. Motivationen grundar sig på att det finns en möjlighet att vinna, och vad det är man vinner spelar ingen större roll. Dock säger de också att det är mer motiverande att sträva efter en lite större belöning som de annars inte prioriterar att köpa. De hävdar ändå att när det finns olika nivåer av belöningar att uppnå, så blir de mer motiverade av att uppnå en högre belöning än en lägre. Detta tyder på att belöningar som har ett personligt värde för individen ändå har en större effekt på motivationen.

En av deltagarna i fokusgruppen säger att finansiella belöningar spelar en stor roll för motivationen och ger mer motivation än icke finansiella belöningar, vilket har ett samband med Stajkovic och Luthans (2001) teori som menar att finansiella belöningar har större påverkan på prestationen och motivationen än vad icke finansiella belöningar i form av exempelvis feedback och sociala erkännanden har. En annan deltagare ur fokusgruppen menar att icke finansiella belöningar motiverar mer än finansiella belöningar, då de är mer konkreta och deltagaren upplever det som ett större värde. Detta motsäger ovanstående påståenden om att finansiella belöningar påverkar motivationen mer än icke finansiella belöningar. Eftersom det empiriska underlaget både stämmer överens och motsäger teorin, så tyder detta på att det är individuellt vad olika personer motiveras av. Detta kan kopplas till respondentens betoning på att det underlättar att känna de anställda för att kunna se vad som motiverar varje individ, och utifrån detta kunna utforma ett belöningsystem som är anpassat till alla.

Enligt Ax et al. (2009) är de behov som är viktigast att tillfredsställa för en ökad motivation hos medarbetarna status, uppskattning och självförverkligande. Deltagarna i fokusgruppen säger att de blir motiverade av beröm och bekräftelse på att de gör ett bra jobb. De blir även motiverade av varierande arbetsuppgifter och att utvecklas på arbetet. Beröm och bekräftelse kan kopplas till uppskattning som beskrivs i teorin, och utveckling har ett samband med att de anställda enligt Ax et al. (2009) motiveras av självförverkligande. Eftersom dessa aspekter verkar ha ett tydligt samband med motivationen så skulle detta kunna uppmärksammas och betonas vid utformningen av belöningsystem.

### **6.3 Nackdelar med belöningsystem**

Baker et al. (1988) menar att belöningsystem inte alltid är ett effektivt styrmedel eftersom det ibland kan motverka sitt eget syfte. Enligt Olve och Samuelsson (2008) är syftet med belöningsystem att öka medarbetares prestation och motivera dem till att arbeta mot de mål som företaget har satt upp. Om belöningsystemet som Baker et al. (1988) menar kan leda till att detta motverkas, och istället för att få de anställda att arbeta mot samma mål som organisationen så kan det resultera i motsatt effekt, så bör detta vara en viktig del att ha i åtanke vid utformning av belöningsystem. Belöningsystemet för TM-verksamheten har dock inte resulterat i en motsatt effekt. Det har där visat sig att försäljningen ökar när de tillämpar en belöning, vilket tyder på att de anställda faktiskt blir mer motiverade av belöningsystem. Baker et al. (1988) menar också att belöningsystem inte fungerar i praktiken och att det kan medföra stora negativa effekter, så konsekvenserna av detta blir då att de negativa effekterna överväger de eventuella fördelar som finns med belöningsystemet. Både respondenten och fokusgruppen säger emot även detta då de är positivt inställda till belöningsystemet och de antyder att det har lett till fördelaktiga effekter för åtminstone denna verksamhet.

Respondenten menar att Länsförsäkringar Gotlands belöningsystem för TM-verksamheten utformas för att uppnå en stimulerande och ökande försäljning, därför är det inte effektivt att ha ett belöningsystem pågående under en längre tid. Fokus hos medarbetarna avtar ofta vid långsiktiga belöningsystem, det är därför mer effektivt att utforma ett belöningsystem i form av punktsatser, exempelvis som en aktivitet under en kortare tid för att få ett snabbare resultat. Detta är även något som Kohn (1993) betonar i sin kritik mot belöningsystem. Han menar att belöningsystem kan vara motiverande på kort sikt, men på längre sikt är det effektivare om de anställda arbetar utifrån en annan drivkraft. Detta går i linje med respondentens påstående och kan tolkas som att det kan vara mer effektivt att utforma ett belöningsystem i form av flera mindre aktiviteter, detta kan även motverka att belöningsystemet resulterar i motsatt effekt.

Kohn (1993) argumenterar för att belöningsystemet kan upplevas som en känsla av att ständigt vara kontrollerad i arbetet, vilket kan leda till att de anställda upplever belöningen mer som en bestraffning. Det kan även kännas som en bestraffning och en besvikelse om de anställda inte uppnår den belöning som de har förväntat sig att de kommer att uppnå. Detta stämmer inte överens med TM-verksamhetens belöningsystem. Respondenten är tydlig med att belöningsystemet inte ska uppfattas som en bestraffning, de anställda blir aldrig av med något, belöningen ska bara uppfattas som något roligt och extra i arbetet. Däremot diskuterar både respondenten och fokusgruppen vilka negativa effekter ett belöningsystem kan medföra, och de menar att det kan upplevas som stressande och bidra till prestationsångest, eftersom pressen på sig själv blir större då de vill uppnå belöningen. De menar dock att detta inte endast behöver bero på belöningsystemet, utan det är ofta jobbigt när det går dåligt i arbetet generellt, även om det inte finns någon belöning att uppnå. Detta instämmer delvis med Kohns (1993) teori då fokusgruppen kan uppleva belöningsystemet som stressande, dock inte som en bestraffning. Majoriteten av deltagarna i fokusgruppen tycks uppleva belöningsystemet som mer motiverande än stressande.

#### **6.4 Målkongruens**

Anthony och Govindarajan (1998) framhåller att för att en verksamhet ska uppnå målkongruens ska medarbetarnas mål stämma överens med organisationens övergripande mål. Olve och Samuelsson (2008) instämmer med att verksamheten måste påverka de anställdas beteenden till att vilja uppnå samma mål som verksamheten. Utifrån fokusgruppen går det att se ett samband mellan de anställdas personliga mål och de mål som är uppsatta för TM-verksamheten. Det är tydligt att de anställdas kortsiktiga mål går i linje med verksamhetens mål. Eftersom lönen delvis är provisionsbaserad så är deras eget mål att maximera försäljningen vid varje arbetspass, detta stämmer väl överens med företagets mål då försäljningen ökar. De långsiktiga målen hos de anställda är inte något som nödvändigtvis påverkas av belöningsystemet eller av företaget, men som ändå kan kopplas till företagets mål. Fokusgruppens långsiktiga mål är att skapa kontakter och karriärmöjligheter inom företaget, vilket också har en koppling till företagets mål. Respondenten bekräftar att detta är ett av syftena med TM-verksamheten.

Anthony och Govindarajan (1998) betonar att en betydande del i att uppnå ökad målkongruens är att utforma ett belöningsystem som bidrar till att medarbetares mål har ett samband med verksamhetens mål. Enligt respondenten så är det konstaterat att belöningsystemet som tillämpas i TM-verksamheten bidrar till att försäljningen ökar, vilket går i linje med verksamhetens mål. Fokusgruppens personliga mål med arbetet är att sälja så mycket som möjligt, och eftersom det är tydligt att prestationerna ökar då verksamheten tillämpar ett belöningsystem så kan det tolkas som att belöningsystemet är utformat på ett sätt som bidrar till ökad målkongruens enligt Anthony och Govindarajan (1998). För att ett

belöningsystem ska leda till ökad målkongruens för företaget så poängterar Anthony och Govindarajan (1998) två frågor som är viktiga att ta hänsyn till vid utformningen. Dessa frågor behandlar vilka åtgärder som medarbetarna blir intresserade och motiverade av att genomföra utifrån belöningsystemet, samt om dessa åtgärder ligger i linje med företaget mål. Denna teori överensstämmer med belöningsystemet för Länsförsäkringar Gotlands TM-verksamhet då de motiverar de anställda till att genomföra åtgärder som ligger i linje med företaget mål. Belöningsystemet motiverar till ökade prestationer och detta genererar i ökad försäljning för företaget.

Det finns både formella och informella faktorer som påverkar de anställdas beteenden och därmed målkongruensen. Anthony och Govindarajan (1998) förklarar att de formella faktorerna är strategisk planering, budget och rapporter. Hur företaget utformar planeringen och budgeten påverkar medarbetarnas beteenden, och detta bidrar i sin tur till hur väl medarbetarnas personliga måloppfylld bidrar till att företaget mål uppfylls. De informella faktorerna är bland annat relaterade till kulturen i företaget, det vill säga de anställdas värderingar, attityder, normer och relationer. Även ledningsstilen i verksamheten spelar en stor roll för hur kulturen ser ut. Det finns olika typer av ledare, och beroende på hur de agerar så kommer det påverka i vilken grad medarbetarens personliga mål är i enighet med företaget mål. Det som har störst inflytande på de anställdas beteenden och därmed målkongruensen är ledarens roll och attityd. Detta speglar sig tydligt i respondentens beskrivning av sin roll som ledare, respondenten betonar vikten av att ledaren är delaktig i arbetet för att ge stöd och drivkraft till de anställda.

## 6.5 Analys av ursprungsplan

Trots att vi valde att fokusera på TM-verksamheten i denna studie, så gav empiriunderlaget för den ursprungliga planen ett intressant utfall som har vissa kopplingar till teorin. Länsförsäkringar Gotlands säljare har en form av belöningsystem som inte är grundat på individuella prestationer eller avdelningens prestationer, utan som övergripande beror på hur det går för hela företaget. Det är alltså flera aspekter som spelar in för att det ska generera en bonus till de anställda, så hur väl de än presterar så är det inte helt avgörande för om de uppnår detta. Även om de anställda är motiverade till att uppnå sina mål, så uppfattades det inte som att detta belöningsystem är något som ligger till grund för motivationen eller som att de har detta i åtanke för att vilja uppnå målet. Det tyder på att det är något annat som motiverar de anställda att prestera. Den ena av respondenterna belyste att sociala aktiviteter så som middagar för de anställda kan ses som en belöning och något som motiverar respondenten. Detta skulle kunna tolkas som en belöning för deras prestationer, men det är inget som är utformat som ett belöningsystem eller som de anställda arbetar för att uppnå. Detta skulle mer kunna ses som en belöning som kommer i efterhand och som inte är förutbestämd. De anställda har inte vetskap om belöningen i förväg och bör då inte heller kunna motiveras eller prestera mot en belöning som inte vid den tidpunkten existerar. Dock menar Ax et al. (2009) att uppskattning är relaterat till motivationen hos de anställda. Detta kan kopplas till att respondenten upplever en ökad motivation av sociala aktiviteter.

Den andra respondenten upplevde inte att de hade något utformat belöningsystem för avdelningen, vilket också är intressant att diskutera då deras åsikter och uppfattningar av belöningsystemet skiljer sig. En intressant aspekt är hur belöningsystemet tolkas av de anställda, eftersom de delar åsikter gällande om det existerar ett belöningsystem eller inte i företaget. Även om båda respondenterna är medvetna om att bonusen finns, så upplevde den ena respondenten inte att det existerar ett konkret belöningsystem i företaget eftersom prestationerna inte ligger helt till grund för om belöningen uppnås, och det är därmed inget som ligger till grund för motivationen.

Att den ena respondenten upplever att sociala aktiviteter inom avdelningen gör att motivationen ökar har inte någon direkt koppling till ett konkret belöningssystem, även om det är en form av belöning. Det går alltså inte att säga att det i detta fall finns ett samband mellan belöningssystem och målkongruens, men om företaget har en hög målkongruens så bör det finnas något annat som ligger till grund för detta. Då respondenten blir motiverad av de sociala aktiviteterna så bidrar det ändå till att respondenten presterar bättre mot sina mål, vilket bidrar till att uppfylla företagets mål. Det är intressant att respondenten tolkar detta som ett belöningssystem, men detta skulle eventuellt även kunna ses som någon form av kulturell styrning eftersom det bidrar till en positiv och motiverande stämning i avdelningen och en god företagskultur.

Utifrån detta skulle det mycket väl kunna vara så att Länsförsäkringar Gotland har en hög målkongruens där företagets mål stämmer överens med medarbetarnas mål, men belöningssystemet verkar inte ligga till grund för detta. Belöningssystemet är inte helt tydligt utformat för att uppfattas som ett belöningssystem av de anställda och det kan tolkas som att detta inte är den huvudsakliga källan till motivation för att uppnå målen.

## 7. Slutsats

Syftet med undersökningen var att studera hur företag motiverar medarbetare till att uppnå målkongruens med hjälp av belöningsystem, och hur företag utformar belöningsystem i samma riktning som verksamhetens mål och strategi. För att återkoppla till detta samt besvara studiens problemformulering som var att se hur företag utformar belöningsystem för en ökad målkongruens kommer vi utifrån vår analys diskutera eventuella slutsatser som kan dras från vår undersökning.

Utifrån undersökningen ser vi att Länsförsäkringar Gotlands TM-verksamhet har en hög målkongruens och att belöningsystemet är en bidragande faktor till att målkongruensen ökar. Denna slutsats grundas på att medarbetarnas prestationer ökar vid tillämpning av belöningsystem. Motivationen till att nå målen hos de anställda ökar vilket också bidrar till att nå företagets mål. Utifrån analysen kan det konstateras att det är individuellt hur utformningen av belöningsystemet bör se ut för att uppnå högsta möjliga målkongruens. Utifrån en jämförelse mellan respondentens och fokusgruppens argument kan vi dra slutsatsen att belöningsystem kan vara utformat för både individuella prestationer och för grupprestationer beroende på hur arbetsuppgifterna ser ut. Det går också utifrån undersökningen att konstatera att det är individuellt vilken typ av belöningar som motiverar de anställda till att prestera mot målen. Stajkovic och Luthans (2001) påstår att finansiella belöningar motiverar mer än icke finansiella, men i TM-verksamheten motiverades majoriteten av respondenterna av icke-finansiella belöningar mer än av finansiella belöningar. Därför kan detta betraktas som att det är individuellt och något som skiljer sig mellan de anställda, och det går alltså inte att dra en generell slutsats av vilken typ av belöning som är mest effektiv.

Både Olve och Samuelssons (2008) teori och respondenten betonar att en viktig del i utformningen av belöningsystem är att se de anställdas individuella behov och att få alla motiverade och engagerade. Utifrån detta kan vi se att en viktig utgångspunkt är att utforma belöningsystemet efter de anställdas olika nivåer, för att få ett effektivt belöningsystem som motiverar alla. Vi kan även konstatera att en underlättande del i utformningen är att ledaren känner sina anställda och vet vilken typ av belöningar de blir motiverade av, men även vilken nivå de ligger på i arbetet.

Utifrån vår studie verkar de kortsiktiga belöningsystemen fungera effektivare än de långsiktiga belöningsystemen. Kohn (1993) menar att belöningar endast kan vara effektiva på kort sikt och även respondenten har uppmärksammat att de anställda tappar fokus vid aktiviteter som pågår under en längre tid. Således verkar det att belöningsystem i form av kortare aktiviteter där belöningen uppnås snabbare leder till att de anställda blir mer effektiva i sitt arbete. En annan observation som gjorts är att de anställda även motiveras av faktorer som beröm, bekräftelse och självförverkligande. Detta syns i både fokusgruppen och i Ax et al. (2009) teori, och en slutsats som kan dras är då att detta är något som bör uppmärksammas och finnas i åtanke vid utformningen av belöningsystem. En annan viktig del att tänka på vid utformning av belöningsystem utifrån vår analys, är att sträva efter att skapa ett system som inte bidrar till stress och prestationsångest eller som en bestraffning på något sätt. Kohn (1993) hävdar att belöningar i vissa fall kan upplevas som en bestraffning, vilket inte fokusgruppen har som uppfattning. Dock menade de att belöningsystem kan bidra till stress och prestationsångest. Respondenten var noga med att betona att en belöning inte ska upplevas som en bestraffning, det ska endast upplevas som något extra i arbetet, och detta kan utifrån analysen vara en central del att eftersträva vid utformningen av ett belöningsystem.

## 7.1 Utvärdering av undersökningen

Vi upplever att vi lyckats uppnå studiens syfte och besvarat frågeställningen trots att ursprungsplanen fick omarbetas på grund av omständigheterna som uppstod. Om ursprungsplanen hade fullföljts hade utfallet av studien inte blivit lika konkret och tydligt, därför anser vi att vi gjorde rätt val angående den empiriska insamlingen av data. TM-verksamheten har ett tydligt utformat belöningsystem till skillnad från privatförsäkringsavdelningen, vilket passade bättre utifrån studiens syfte. Studiens syfte har uppnåtts och metoden kan därför ses som lyckad. Fallstudien hade dock kunnat kompletteras med en studie på ytterligare ett företag för att kunna genomföra en jämförelse mellan dessa. Individuella intervjuer med de anställda hade även kunnat genomföras istället för en fokusgrupp, för att få en djupare insikt i vad varje enskild individ anser. Dock var syftet med fokusgruppen att skapa en diskussion mellan medarbetarna, vilket var en tillräcklig komplettering till intervjun. Angående studiens teoretiska referensram så berördes det som är väsentligt för denna undersökning, något som vi dock märkte under analyseringen är det saknades teori som berör individuellt baserade och gruppbaserade belöningsystem.

## 7.2 Förslag till vidare forskning

Under tiden denna studie genomfördes uppkom flera andra frågor som skulle vara intressanta att besvara och undersöka vidare. Eftersom tanken först var att genomföra en jämförande studie så skulle det vara intressant att ändå genomföra en liknande studie på två stycken företag för att sedan kunna jämföra resultaten. På så sätt kan en mer generell bild av utformning av belöningsystem uppnås och slutsatser som gäller mer allmänt kan dras.

Då ursprungsplanen inte genomfördes som planerat så kom det även där upp frågor som skulle vara intressanta att studera vidare. Eftersom det visade sig att det inte fanns ett tydligt utformat belöningsystem till de anställda, men att de har individuella mål att uppnå, så kan det vara intressant att undersöka vilka faktorer som motiverar de anställda till att uppnå målkongruens istället för ett belöningsystem. Ett exempel på en problemformulering som utgångspunkt för undersökningen skulle kunna vara "Vad använder företag för styrsystem för att uppnå målkongruens?" eller "Vad motiverar de anställda till att arbeta i linje med företagets mål?" Dessa frågor uppstod då Länsförsäkringar Gotlands privatförsäkringsavdelning verkar uppnå en hög målkongruens även om ett belöningsystem inte ligger till grund för deras prestationer och motivation i arbetet. De anställda verkar ändå ha samma mål som företaget, även om de inte tillämpar ett tydligt belöningsystem. Eftersom de saknar ett tydligt belöningsystem, men ändå är motiverade till att uppnå målen, så är det intressant att studera vad de anställda motiveras av?

Under en av intervjuerna till ursprungsplanen så framgick det att de anställda tidigare, för några år sedan, hade ett mer tydligt och konkret belöningsystem som sedan avvecklades. Denna situation skulle också vara intressant att undersöka för att se på vad effekterna av att avveckla ett belöningsystem blir. Om de anställda har haft ett system som innefattar en belöning att prestera mot, vad händer med motivationen när belöningsystemet avvecklas? Kan man se att prestationerna påverkas på något sätt? Eftersom det har visat sig i TM-verksamheten försäljningen ökar när det tillämpas ett belöningsystem i form av en punktinsats så väcktes frågan om vilka faktorer som ger extra drivkraft till att försäljningen ökar om man avvecklar detta belöningsystem?

## 8. Källförteckning

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, V. (1998). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill
- Ax, C. Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber
- Baker, G.P., Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The journal of finance*, vol. 43, no. 3
- Bryman, A & Bell, E (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber
- Clark, P.B. & Wilson, J.Q. (1961). Incentive systems: A theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, No.2, sid 129-166
- Eksell, J & Thelander, Å (red.) (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB
- Kohn, A. (1993). For best results, Forget the bonus. New York Times  
<http://www.alfiekohn.org/managing/fbrftb.htm>
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2006). New Directions In Goal-setting Theory. *Current Directions In Psychological Science*, Vol. 15, nr. 5, sid. 265-268
- Lansforsakringar.se (2015 a). Länsförsäkringars hemsida, hämtad 2015-05-12 på:  
<http://www.lansforsakringar.se/gotland/om-oss/jobba-hos-oss/lansforsakringar--en-unik-arbetsgivare/>
- Lansforsakringar.se (2015 b). Länsförsäkringars hemsida, hämtad 2015-05-12 på:  
<http://www.lansforsakringar.se/gotland/om-oss/>
- Lansforsakringar.se (2015 c). Länsförsäkringars hemsida, hämtad 2015-05-06 på:  
<http://www.lansforsakringar.se/upsala/om-oss/jobba-hos-oss/lediga-jobb/106072/>
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, sid. 287-300
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *General Strategic Theory*, Sid 11-24
- Morgan, D. I. (1996). Focus Groups. *Annual Review Sociology*, vol. 22, s.129-152
- Nilsson, F. Olve, N-G. & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber
- Rotch, W. (1993). Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence. *British Journal of Management*, Vol. 4, Sid. 191-203
- Samuelsson, L.A & Olve, N-G. (2008). *Controllerhandboken*. Malmö: Liber



Stajkovic, A.D & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *The Academy Of Management Journal*, Vol. 44, No.3 Sid.580-590

Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper, om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB

## **Bilaga A**

Intervjufrågor till telemarketing ansvarig.

1. Vad är målet med TM? Vilken strategi använder ni för att uppnå målet?
2. Använder ni några belöningsystem till medarbetarna? Beskriv dessa.
3. Varför använder ni er av belöningsystem? Vad är syftet?
4. Hur utformas belöningsystemet för att uppnå syftet?
5. Hur väl stämmer belöningsystemet överens med strategi och mål?
6. Hur mäts effekterna?
7. Följs effekterna kontinuerligt upp?
8. Ser ni några svårigheter med utformningen av belöningsystem? Hur hanterar man i sådana fall detta? Finns det några nackdelar?
9. Använder ni några andra styrsystem/styrmedel för att uppnå målen? (ex budget, kultur, planering osv)
10. Hur är ett bra belöningsystem utformat?

## **Bilaga B**

Intervjufrågor till fokusgrupp.

1. Vad har företaget för belöningsystem till er säljare?
2. Hur tror ni att belöningsystemet påverkar era prestationer och ert arbete?
3. Vad tror du motiverar er och får er att prestera bättre?
4. Upplever ni att det kan påverka dig negativt på något vis?
5. Upplever ni att ert eget mål med arbetet har ett samband med företagets mål?
6. Vad skulle kunna få er mer motiverad?
7. Hur tycker ni att ett bra belöningsystem är utformat?