



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen  
FEKN90, Företagsekonomi  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*  
VT 2014

# Tetra Paks 'Performance Management' process

En fallstudie av prestationsmätning på individnivå

## **Författare**

Veronika Kvarnström

Angelica Nilsson

## **Handledare**

Per Magnus Andersson

# Förord

Denna uppsats är skriven vid Företagsekonomiska institutionen på Lunds Universitet, vårterminen 2014. Uppsatsen är vårt examensarbete i Management Accounting inom Civilekonomprogrammet.

Vi vill passa på att tacka för det stora stöd och den hjälp vi fått från Tetra Pak och framförallt Ulrika Lyzell. Hon har varit vår främsta kontaktperson inom företag och hjälpt oss vid flertalet tillfällen under processens gång. Ett stort tack vill vi även rikta till vår handledare, Per Magnus Andersson, som har hjälpt oss genom att ifrågasätta vårt resonemang. Sist men inte minst vill vi även rikta ett stort tack till samtliga Tetra Pak anställda som vi fått intervjuat eller som besvarat vår enkät.

Lund, maj 2014

---

Veronika Kvarnström  
veronika.kvarnstrom@gmail.com

---

Angelica Nilsson  
angelicasnilsson@gmail.com

# Sammanfattning

<b>Titel</b>	Tetra Paks 'Performance Management' process - En fallstudie av prestationsmätning på individnivå.
<b>Seminariedatum</b>	2014-05-26.
<b>Kurs</b>	FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 HP.
<b>Författare</b>	Veronika Kvarnström & Angelica Nilsson.
<b>Handledare</b>	Per Magnus Andersson.
<b>Nyckelord</b>	Performance Measurement Systems, feedback, målstyrning, målsättning och motivation.
<b>Syfte</b>	Syftet med studien är att beskriva och analysera Tetra Paks 'Performance Management' process, samt diskutera hur den kan utvecklas för en förbättrad funktion.
<b>Metod</b>	Uppsatsen utgår från en kvalitativ forskningsansats med en induktiv metod.
<b>Teoretiska perspektiv</b>	Uppsatsen utgår från teorier gällande prestationsmätning, målsättning, feedback och motivation. Där vi har utgått från erkänd litteratur inom ekonomistyrning.
<b>Empiri</b>	Empirisk data insamlades genom intervjuer, interna dokument samt ett enkätutskick inom fallföretaget.
<b>Slutsats</b>	Processen används inte alltid på tänkt sätt. Delaktighet, muntlig feedback och välformulerade mål visade sig vara viktiga för anställdas motivation. Vår studie stödjer teorin om att svenska medarbetare motiveras mer av andra faktorer än just monetära belöningar.

# Abstract

<b>Title</b>	Tetra Pak's 'Performance Management' process - A case study of performance measurement at the individual level.
<b>Seminar date</b>	2014-05-26.
<b>Course</b>	FEKN90 thesis on MBA program.
<b>Authors</b>	Veronika Kvarnström & Angelica Nilsson.
<b>Supervisor</b>	Per Magnus Andersson.
<b>Keywords</b>	Performance Measurement System, goal setting, feedback and motivation.
<b>Purpose</b>	The purpose of the study is to describe and analyse Tetra Pak's 'Performance Management' process, and discuss how it can be developed for an improved function.
<b>Method</b>	The study has used a qualitative research approach and an inductive method.
<b>Theoretical perspectives</b>	The study is based on theories relating to performance measurement, goal setting, feedback and motivation. Well-known literature in Management Accounting has been used as a starting point for our theoretical part.
<b>Empirical data</b>	Empirical data was collected through interviews, internal documents and a questionnaire at the case company.
<b>Conclusion</b>	The process is not always used as intended. Participation in goal setting, feedback and well-formulated goals were found important for employee motivation. Our study also supports the theory that the Swedish team is motivated more by other factors than just monetary rewards.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	INTRODUKTION TILL ÄMNET .....	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	4
1.4	MÅLGRUPP .....	4
1.5	DISPOSITION .....	4
<b>2</b>	<b>METODVAL .....</b>	<b>6</b>
2.1	FORSKNINGSANSATS.....	6
2.2	UNDERSÖKNINGSDESIGN.....	6
2.2.1	<i>Diskussion om undersökningsdesignen.....</i>	<i>7</i>
2.3	INFORMATIONSKÄLLOR FÖR DATAINSAMLING.....	7
2.3.1	<i>Intervjuer.....</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Enkäter.....</i>	<i>9</i>
2.3.3	<i>Dokument.....</i>	<i>10</i>
2.4	URVAL.....	10
2.4.1	<i>Fallföretag .....</i>	<i>10</i>
2.4.2	<i>Organisationer.....</i>	<i>11</i>
2.4.3	<i>Intervjurespondenter .....</i>	<i>11</i>
2.4.4	<i>Enkätrespondenter .....</i>	<i>12</i>
<b>3</b>	<b>TETRA PAKS 'PERFORMANCE MANAGEMENT' PROCESS .....</b>	<b>14</b>
3.1	INFORMATIONSKÄLLOR OCH DISPOSITION.....	14
3.2	DEFINITIONER.....	14
3.3	PRESENTATION AV TETRA PAK.....	14
3.3.1	<i>Tetra Paks vision, mission och värderingar .....</i>	<i>15</i>
3.4	'PERFORMANCE MANAGEMENT' PROCESSEN.....	16
3.4.1	<i>Syfte och bakgrund.....</i>	<i>16</i>
3.4.2	<i>Överblick av processen .....</i>	<i>17</i>

3.4.3	<i>Målsättningsprocessen</i> .....	18
3.4.4	<i>Kontinuerlig feedback och halvårsutvärdering</i> .....	20
3.4.5	<i>Helårsutvärdering och poängsättning</i> .....	21
3.5	BONUSSYSTEM .....	21
3.6	KOMPETENSUTVECKLING OCH BEFORDRINGAR.....	22
3.7	SUMMERING AV 'PERFORMANCE MANAGEMENT' PROCESSEN .....	22
<b>4</b>	<b>TEORI KRING PRESTATIONSMÄTNING OCH MÅLSÄTTNING</b> .....	<b>23</b>
4.1	INFORMATIONSKÄLLOR OCH DISPOSITION.....	23
4.2	EKONOMISTYRNINGENS SYFTE.....	23
4.3	PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS.....	24
4.3.1	<i>Balanced Scorecard</i> .....	26
4.3.2	<i>Utformning av Performance Measurement Systems</i> .....	26
4.3.3	<i>Kritik mot Performance Measurement Systems</i> .....	27
4.4	INDIVIDUELL MÅLSÄTTNING.....	27
4.4.1	<i>Målkongruens</i> .....	28
4.4.2	<i>Målnivåer</i> .....	29
4.4.3	<i>Delaktighet</i> .....	29
4.4.4	<i>Multipla mål</i> .....	30
4.4.5	<i>Smart:a mål</i> .....	30
4.4.6	<i>Individuella och gruppmål</i> .....	31
4.4.7	<i>Kvantitativa och kvalitativa mål</i> .....	31
4.4.8	<i>Problem med mål</i> .....	32
4.5	FEEDBACK OCH UTVÄRDERING AV PRESTATIONER.....	32
4.5.1	<i>Subjektiva utvärderingar</i> .....	33
4.6	BELÖNINGSSYSTEM .....	33
4.6.1	<i>Utformning av belöningsystem</i> .....	34
4.6.2	<i>Effekter av belöningsystem</i> .....	34
4.6.3	<i>Kritik mot belöningsystem</i> .....	34
4.7	EFFEKTER AV PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS.....	35
4.7.1	<i>MOTIVATION</i> .....	35

4.8	UPPSUMMERING AV TEORI.....	36
<b>5</b>	<b>'PERFORMANCE MANAGEMENT' PÅ GLOBAL IM.....</b>	<b>37</b>
5.1	INFORMATIONSKÄLLOR OCH DISPOSITION.....	37
5.2	PRESENTATION AV GLOBAL IM.....	37
5.3	SYFTET MED 'PERFORMANCE MANAGEMENT' PROCESSEN.....	38
5.4	MÅLSÄTTNING.....	39
5.4.1	<i>Anställda är delaktiga i målsättningen.....</i>	<i>39</i>
5.4.2	<i>Ökad andel gruppbaseade och kvalitativa IO:s.....</i>	<i>40</i>
5.5	UTVÄRDERING OCH FEEDBACK.....	41
5.5.1	<i>Ingen halvårsutvärdering men hög kvalitet på feedback.....</i>	<i>41</i>
5.6	REKOMMENDATIONER INFÖR 2014.....	43
5.7	BELÖNINGSSYSTEM.....	43
5.8	UPPFATTNINGAR, TANKAR & ÅSIKTER.....	44
<b>6</b>	<b>'PERFORMANCE MANAGEMENT' PÅ PARTS SUPPLY CHAIN.....</b>	<b>46</b>
6.1	INFORMATIONSKÄLLOR OCH DISPOSITION.....	46
6.2	PRESENTATION AV PARTS SUPPLY CHAIN.....	46
6.3	SYFTET MED 'PERFORMANCE MANAGEMENT' PROCESSEN.....	47
6.4	MÅLSÄTTNING.....	47
6.4.1	<i>Delaktigheten i målsättningen varierar.....</i>	<i>47</i>
6.4.2	<i>Kvantitativa och gruppbaseade IO:s är vanliga.....</i>	<i>48</i>
6.5	UTVÄRDERING OCH FEEDBACK.....	50
6.5.1	<i>Halvårsutvärdering genomförs och hög kvalitet på feedback.....</i>	<i>50</i>
6.6	REKOMMENDATIONER INFÖR 2014.....	51
6.7	TANKAR OCH ÅSIKTER OM 'PERFORMANCE MANAGEMENT'.....	52
<b>7</b>	<b>ANALYS AV DET EMPIRISKA MATERIALET.....</b>	<b>55</b>
7.1	DISPOSITION.....	55
7.2	EMPIRISK ÖVERSIKT.....	55

7.3	EKONOMISTYRNINGENS SYFTE.....	56
7.3.1	<i>Viss målinkongruens existerar.....</i>	56
7.3.2	<i>Anställda agerar under frihet och ansvar.....</i>	57
7.3.3	<i>Organisationsstrukturen påverkar.....</i>	57
7.4	'PERFORMANCE MANAGEMENT' PROCESSEN I SIN HELHET.....	58
7.4.1	<i>'Performance Management' processen ska hjälpa de anställda.....</i>	59
7.4.2	<i>'Performance Management' processens årliga cykel har brister.....</i>	60
7.5	MÅLSÄTTNING.....	60
7.5.1	<i>Delaktighet i målsättningen är viktig.....</i>	60
7.5.2	<i>IO:s utformning påverkar anställdas motivation.....</i>	62
7.6	UTVÄRDERING OCH FEEDBACK.....	68
7.6.1	<i>Parts Supply Chain är bra på att ge kontinuerlig feedback.....</i>	68
7.6.2	<i>Helårsutvärderingar håller hög kvalitet.....</i>	68
7.6.3	<i>Uppdatering av mål under årets gång.....</i>	69
7.6.4	<i>Poängskalan missuppfattas och är inte uppskattad.....</i>	69
7.7	BELÖNINGSSYSTEMET.....	70
7.8	EFFEKTER AV 'PERFORMANCE MANAGEMENT' PROCESSEN.....	71
7.8.1	<i>Motivationen kan ökas ytterligare.....</i>	71
7.9	UPPSUMMERING AV ANALYS.....	72
7.9.1	<i>Identifierade brister.....</i>	73
<b>8</b>	<b>FÖRSLAG PÅ UTVECKLING AV TETRA PAKS PROCESS.....</b>	<b>75</b>
8.1	MÄT INDIVIDENS PRESTATION.....	75
8.2	ANPASSA TILL ORGANISATIONSSTRUKTUREN.....	76
8.2.1	<i>Öka kontinuerlig feedback och låt RM samla in feedback.....</i>	77
8.3	EFFEKTIVISERA PROCESSENS ÅRLIGA CYKEL.....	78
8.4	SE ÖVER POÄNGSKALAN OCH BONUSSYSTEMET.....	79
8.4.1	<i>Förändra eller förtydliga poängskalan.....</i>	79
8.4.2	<i>Se över bonussystemet.....</i>	79
8.5	FÖRENKLA BEGREPPEN.....	80



8.6	UPPSUMMERING AV FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG .....	80
<b>9</b>	<b>RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION .....</b>	<b>81</b>
9.1	STUDIENS RESULTAT .....	81
9.1.1	<i>Faktorer som påverkar hur bra processen fungerar.....</i>	<i>82</i>
9.2	RESULTATDISKUSSION.....	83
9.2.1	<i>Studiens begränsningar .....</i>	<i>83</i>
9.2.2	<i>Teoretiskt och praktiskt bidrag.....</i>	<i>83</i>
9.2.3	<i>Generalisering till andra delar av tetra pak.....</i>	<i>85</i>
9.2.4	<i>Generalisering till andra företag .....</i>	<i>86</i>
9.2.5	<i>Idéer för framtida forskning.....</i>	<i>87</i>
9.2.6	<i>Avslutande reflektioner.....</i>	<i>87</i>
	<b>REFERENSER.....</b>	<b>89</b>
	<b>FIGURFÖRTECKNING .....</b>	<b>94</b>
	<b>TABELLFÖRTECKNING.....</b>	<b>95</b>
	<b>BILAGOR.....</b>	<b>96</b>
	BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR ANSTÄLLDA.....	96
	BILAGA 2 – INTERVJUFRÅGOR CHEF .....	101
	BILAGA 3 – ENKÄT .....	106

# 1 Inledning

---

*Detta inledande kapitel introducerar uppsatsämnet och diskuterar problematiken kring ämnet, vilket följs av information om uppsatsens syfte, frågeställning, målgrupp samt disposition av uppsatsen.*

---

## 1.1 Introduktion till ämnet

Den ökande globaliseringen ställer krav på företag att standardisera processer och öka effektiviteten, samtidigt förväntas företag erbjuda flexibilitet och lokal anpassning. I en värld omgiven av osäkerhet kan därför ekonomistyrning bli en nyckelfaktor för företag, för att sammanföra lokala processer med globala strategier för att kunna agera konkurrenskraftigt. Bland annat genom att hjälpa chefer översätta visioner och strategier till specifika mått och mål vilka kontinuerligt kan kommuniceras i organisationen (Busco, Giovannoni & Riccaboni, 2007). En viktig del i att öka konkurrenskraften är att få anställda att arbeta för att uppfylla företagets mål och förverkliga strategin.

Anställda är ibland ovilliga eller vet helt enkelt inte vad de kan göra för att bidra till företagets bästa. En viss grad av kontroll krävs för att anställdas handlingar inte ska stå i motsats till företagets bästa. En viktig del i ekonomistyrningen för att undvika detta är att informera anställda om hur de kan maximera sitt bidrag till företagets måluppfyllnad (Merchant & Van der Stede, 2007). Mindre företag har fördelen att kunna använda sig av direkt styrning eftersom det finns en nära kommunikation. Större företag klarar inte detta då de inte kan nå ut till alla genom personlig kommunikation. De kan istället kommunicera genom skriftliga direktiv och kontrollera att mål är uppfyllda genom prestationsmått (Bergstrand, 2003).

Anthony & Govindarajan (2007) anger att framgångsrika företag är de som har designat system och processer som ökar målkongruensen och får anställda att effektivt utföra handlingar som stärker företagets strategi. Vidare anger Anthony et al. (2014) att en förutsättning för att detta ska kunna uppnås är att chefer längre ner i organisationen är medvetna om hur de kan bidra till att uppfylla företagets mål och strategier.

Den hårda konkurrens som finns i dagens samhälle har gjort att anställda inte längre bara är en kugge i hjulet, utan förväntas tänka själva och bidra för att skapa värde i organisationen. Utvärdering av individer speglar också detta idag, där fokus har flyttats från senioritet och formella meriter till faktiska prestationer, vilket har ställt ökade krav på hur prestationer ska mätas (Nilsson, Olve & Parment, 2011).

Styrning genom prestationsmätning, har blivit mer populär i Skandinavien än i övriga världen. Styrkort är ett vanligt förekommande namn på dessa, vilket speglar företagets strategi och ska fungera bra i den dagliga kommunikationen mellan chefer och anställda (Petri & Olve, 2014). Ett engelskt samlingsnamn för dessa är Performance Measurement Systems (PMS), vilket är den benämning som kommer att användas i uppsatsen. Några kända exempel på PMS är Balanced Scorecard (BSC) och Key Performance Indicators (KPI) (Bourne et al., 2003). Fördelar med PMS är att de mäter flera faktorer och kan därav bli ett betydande verktyg för att mäta företagets prestation (Merchant & Van der Stede, 2007).

PMS har förmågan att påverka chefers och anställdas beteenden genom mål, vilka även påverkar motivation, tankar och handlingar. Utan mål ges ingen information om i vilken riktning företaget arbetar vilket kan minska motivationen hos de anställda (Latham & Locke, 1979; Kaplan & Norton 1992; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

## 1.2 Problemdiskussion

PMS bör användas för att kommunicera företagets mål för att bidra till att individer, grupper och avdelningar hjälps åt att uppnå företagets mål (Kaplan & Norton, 1996). I ett större decentraliserat företag försvåras detta eftersom antalet kommunikationskanaler är många och utspridda. En organisation med 21 decentraliserade enheter har 231 potentiella kommunikationskanaler (Anthony et al., 2014). Stora företag bör därför uppleva större problem med att effektivt kommunicera företagets mål.

Om ett PMS inte används på rätt sätt eller implementeras bristfälligt blir det svårt att motivera anställda att arbeta efter målen. I dagens klimat av hård konkurrens kan detta bli nödvändigt för att minska risken att målkongruensen blir låg. Litteraturen pekar på

att implementeringen av PMS är ett relativt outforskat område (Bourne et al., 2003; Ittner, Larcker & Meyer, 2003). Det är viktigt att analysera inte bara hur ett system designats i teorin utan även hur det kan och bör implementeras och användas i praktiken.

Nilsson, Olve & Parment (2011) menar att lämplig ekonomistyrning inte handlar om att introducera specifika verktyg utan att använda de som redan finns på rätt sätt. Inget verktyg kommer resultera i önskat resultat om de inte implementeras och används på ett bra sätt. En viktig aspekt missas därför när enbart design av verktyg och system studeras. Det är istället användningen av mål och prestationsmått som avgör vilken påverkan kontrollen kommer att ha. I stora decentraliserade företag med många kommunikationskanaler och diversifierade verksamheter kan detta vara ett en stor utmaning.

Kontakt togs tidigt med Tetra Pak, ett globalt företag med kontor i Lund. Efter inledande diskussioner ansågs de vara lämpliga för studien eftersom de är en global decentraliserad organisation. De ansågs även lämpliga eftersom de har en process som täcker användningen av deras PMS, vilken används inom hela organisationen. Processen implementerades för fyra år sedan, vilket minskade risken för att initiala implementeringsproblem skulle få för stort fokus i studien. Deras process är designad för att uppnå målkongruens och motivera anställda till att uppfylla företagets mål, vilket stämmer väl med litteraturens bild av ett PMS. Tetra Pak sågs därför som ett passande fallföretag för studien då deras PMS är utformad som en process.

'Performance Management' processen är omfattande, den täcker alltifrån målsättning till feedback och utvärdering av prestationer. Eftersom processen är global och skapad centralt kan flera av de problem som nämnts ovan vara problem Tetra Pak står inför. Att en nästan fullständig access kunde ges ansågs också viktigt för att ge en så bra bild som möjligt av deras PMS och dess användning. Större företag såsom Tetra Pak, står inför problemet att få ihop individer med olika bakgrund, utbildning och verksamhetsområden för att arbeta mot samma strategi och mål. Att designa, implementera och använda ett system som passar och förstås av alla inom företaget, kan då bli svårt.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att beskriva och analysera Tetra Paks 'Performance Management' process, samt diskutera hur den kan utvecklas för en förbättrad funktion.

Studien har följande frågeställningar:

- Hur är Tetra Paks 'Performance Management' process utformad och hur används den inom företaget?
- När fungerar Tetra Paks 'Performance Management' processen bättre och när fungerar den sämre?
- Varför fungerar Tetra Paks 'Performance Management' processen ibland bättre och ibland sämre?
- Hur kan denna kunskap tas till vara och hur kan processen utvecklas?

### 1.4 Målgrupp

Uppsatsens främsta målgrupp är anställda på Tetra Pak vilka främst bör vara intresserade av analysen och jämförelserna av användningen, kapitel sju till nio. Uppsatsens tredje och femte kapitel kan vara av intresse för de som undrar över hur ett PMS kan utformas och användas i en global verksamhet. Uppsatsen kan både användas som inspiration för utformning av ett PMS men främst för lärdomar om vad som kan vara bättre och sämre användningar. För lärdomar är det främst kapitel sju till nio som är relevanta för läsaren.

### 1.5 Disposition

Då uppsatsen har som syfte att beskriva Tetra Paks PMS kommer detta att presenteras före teorin för att ge läsaren en introduktion av hur det är utformat och tänkt att användas. Beskrivningen av processens användning presenteras efter teorin för att läsaren ska ges inblick i relevant teori innan den djupgående presentationen av användningen ges. För en överblick av uppsatsens disposition, se figur 1.1 på nästa sida.

1	• Inledning
2	• Uppsatsens metodval
3	• Tetra Paks 'Performance Management' process
4	• Teori kring prestationsmätning och målsättning
5	• 'Performance Management' processen på Global IM
6	• 'Performance Management' processen på Parts Supply Chain
7	• Analys av det empiriska materialet
8	• Förslag på utveckling av Tetra Paks processen
9	• Resultat och resultatdiskussion

**Figur 1.1 - Uppsatsens disposition**

## 2 Metodval

---

*Detta kapitel kommer att presentera uppsatsens metodval. Valen kommer att motiveras och risker med metoder kommer att diskuteras.*

---

### 2.1 Forskningsansats

Baserat i studiens syfte valdes en kvalitativ forskningsansats. Den ansågs mest passande då den möjliggör en mer subjektiv bedömning av verkligheten än vad den kvantitativa forskningsansatsen gör. Den kvalitativa forskningsansatsen sätter människans tolkning av verkligheten i fokus (Backman, 2008), vilket ansågs passande för att fånga anställdas uppfattningar. Ansatsen ansågs även lämpad för att kunna ge en djup förståelse av användningen och utformningen av ett PMS. Den kvalitativa forskningsansatsen är kritiserad för att vara subjektiv (Bryman & Bell, 2003). Då en viktig del i analysen var anställdas uppfattningar ansågs detta mer som en fördel än nackdel. Vidare valdes en deskriptiv forskningsansats, där vi i studien studerat och beskrivit hur det ser ut. Utgångspunkt togs därför i empiri vilket sedan förklarades genom teori. Angreppssättet var passande eftersom det handlade om att studera skeenden och företeelser (Merriam, 1994).

### 2.2 Undersökningsdesign

Syftet med den empiriska studien var att beskriva hur ett PMS används och ser ut, därför krävdes ingen kontroll över beteenden. Experiment uteslöts därför som undersökningsdesign för studien. Litteraturstudie och historisk studie valdes också bort då sekundärdata inte hade kunnat ge en lika bra beskrivning och analys av användningen av ett PMS i praktiken. Valet föll därför på fallstudie, vilket även gav oss fördelen att kunna använda multipla källor, såsom dokument och intervjuer (Yin, 2009).

Att göra flera fallstudier valdes bort eftersom en fallstudie ansågs möjliggöra en djupare förståelse för ett PMS. För att kunna analysera hur användning av ett PMS kan variera mellan olika enheter, valdes ett fall med flera analysenheter (Yin, 2009). Flera analysenheter inom fallet valdes då det kunde möjliggöra en jämförelse och analys av skillnader och likheter dem emellan. Omfattningen av studien är begränsad, för att hålla

en hög kvalitet valdes inte fler än två enheter. Kvaliteten ansågs bli högre med färre enheter eftersom det kunde möjliggöra en djupare förståelse för de valda enheterna.

### 2.2.1 Diskussion om undersökningsdesignen

Fallstudier är kritiserade för bristen på systematik samt fördomars inverkan på resultat och slutsatser. Den är även kritiserad för bristen på generaliserbarhet och en svag extern validitet. Yin (2009), anger att fallstudier istället kan ses vara generaliserbara på teoretiska påståenden, inte hela populationer. Trots kritiken ansågs en fallstudie vara bäst lämpad sett till studiens syfte. Denna studie kan inte själv anses generaliserbar men genom att replikera studien på andra liknande fall kan studiens generaliserbarhet testas, då empiriska resultat kan ses som mer potenta om två eller fler fall stödjer samma teori.

## 2.3 Informationskällor för datainsamling

När fallstudier genomförs finns flera vanliga informationskällor; dokument, intervjuer, direkta observationer, deltagande observationer och fysiska föremål (Yin, 2009). Till studien valdes informationskällorna; intervjuer, enkäter och dokument. Observationer ansågs inte vara passande då de riskerade att inte ge en verklighetsriktig bild.

### 2.3.1 Intervjuer

Intervjuer valdes som primär informationskälla då de kunde möjliggöra ett djup som inte kunde ha tillgodosetts enbart genom enkäter. Vidare kunde de även ge förståelse för hur processen faktiskt används på respektive enhet och på så vis uppfylla syftet att beskriva ett PMS och dess användning. Intervjuer kunde även ge insyn till hur processen uppfattades (Yin, 2009).

Ostrukturerade intervjuer valdes bort då de inte skulle ge den struktur som krävdes under intervjun. Istället valdes semi-strukturerade intervjuer eftersom de, till skillnad från strukturerade intervjuer, möjliggör för följdfrågor. Vi ansåg det vara viktigt att kunna fånga eventuell information som kom upp under intervjuerna (Bryman & Bell, 2003; Bryman & Bell 2011). Vid strukturerade intervjuer kan respondenten påverkas eller missförstå frågor om de inte är tydligt formulerade eller om ett särskilt tonfall används när frågan ställs (Bryman & Bell, 2003). För att undvika otydliga frågor och ledande tonfall genomfördes en testintervju med handledaren för uppsatsen på Tetra



Pak. Då denne är väl insatt i ämnet kunde feedback ges på eventuella misstolkningar, frågornas tydlighet samt hur frågorna ställdes.

### *Intervjumethodik*

För att säkerställa att intervjuerna skulle bli effektiva och frågorna relevanta togs ett tydligt syfte fram innan frågorna formulerades. För att undersöka hur chefers och medarbetares roller och uppfattningar skiljde sig åt skapades två olika intervjumallar, dessa återfinns i bilaga 1 och 2. För att respondenten skulle känna sig säker och trygg för att möjliggöra ärliga svar, inleddes varje intervju med information om anonymiteten och en presentation av studiens syfte (Merriam, 1994; Bryman & Bell, 2003). Information om studien hade även skickats ut i god tid innan intervjutillfället (Bryman & Bell, 2003). I informationen om studien fanns en lista med definitioner för att säkerställa att inga missförstånd skulle uppstå, vilka också repeterades innan intervjun. Att ha tydliga syften och information till respondenterna har varit väsentligt i studien för att stärka begreppsvaliditeten (Yin, 2009).

För att ge intervjuerna en struktur skapades fyra teman, där första temat ämnade fördjupa beskrivningen, andra svara på hur anställda uppfattar processen. Det tredje temat, Individens mål, ämnade vidare beskriva vilken typ av mål som används och det sista temat var baserat på hur väl syftet med processen uppfylldes. För att undvika ledande frågor inleddes samtliga teman med en bred och öppen fråga, utifrån vilka respondenten fick tala fritt. Även om detta var tidskrävande ansågs det mer rättvisande då respondenten resonerade sig fram till svar på frågorna. En rad följdfrågor ställdes sedan om de inte redan besvarats. Vid användningen av öppna frågor krävs mer av respondenterna än vid stängda frågor (Bryman & Bell, 2003). Genom att ha underfrågor till hjälp undveks risken att missa väsentlig information. Ett kompletterande mail skickades ut till alla respondenter för att förtydliga vissa svar efter intervjuerna.

Under intervjuer är det viktigt att vara en god lyssnare och tillvarata de exakta orden för att fånga stämningar och uppfattningar (Yin, 2009). Samtliga intervjuer spelades in för att möjliggöra analyser av tonfall och betoningar även i efterhand (Bryman & Bell, 2003). För att stärka studiens validitet användes respondentvalidering, samtliga intervjuer sammanställdes i nära anslutning till intervjun och skickades till

respondenten. De gavs möjlighet att stryka eventuella felaktigheter, men även lägga till information som missats, detta gav studien en högre kvalitet och trovärdighet (Bryman & Bell, 2011).

### 2.3.2 Enkäter

För att stärka kvaliteten på studien har stöd tagits av en webbaserad enkät, eftersom kvantitativa studier generellt har en högre validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2003). Enkäter valdes som komplement för att de kunde ge en bredare bild av hur användningen och anställdas uppfattningar såg ut.

Vid utformandet av enkäter krävs både en enkelhet och tydlighet eftersom det inte finns en intervjuare med när enkäten besvaras. För att undvika missförstånd användes företagets definitioner och beskrivningar lades till för frågor som eventuellt kunde misstolkas. Enkäten var kort och bestod till största del av slutna frågor för att undvika "enkättrötthet" (Bryman & Bell, 2003). Inför enkätutskicket hade ett tydligt syfte och noggrann planering gjorts för att stärka begreppsvaliditeten. Två öppna frågor vilka var valfria att besvara, lades till för att göra rum för allmänna kommentarer om processen.

För att respondenterna skulle känna igen utformningen på enkäten ställdes frågorna som påståenden med en skala mellan ett och fyra, vilken företaget själv använder. Skalan valdes även för att respondenterna skulle bli tvingade till att ta ställning. En ruta med "ej applicerbar" lades till på frågor vilka inte kunde besvaras av nyanställda respondenter (Bryman & Bell, 2003). För att undvika att frågor misstolkades gjordes ett test av enkäten på ett fåtal personer inom fallföretaget innan enkäten skickades ut, enkätfrågorna återfinns i bilaga 3.

Vid enkätutskick är det omöjligt att veta vem som svarar på frågorna, då enkäten inte var låst till urvalet, fanns en risk att andra kom åt enkäten och besvarade den. Eftersom svarstiden var begränsad och enkäten enbart var tillgänglig genom företagets intranät, ansågs denna risk vara liten. Risken att enkäter inte avslutades eller inte skickades in fanns också eftersom ingen möjlighet att hjälpa och förklara för respondenterna finns vid enkäter (Bryman & Bell, 2003). Ett genomtänkt språkbruk och förtydligande av svåra begrepp gjordes för att undvika detta.

Två enkätsvar gällande frågor om antal och viktningar på IO:s, togs bort från Parts Supply Chain och sex från Global IM. Det gjordes efter att en analys av enkätsvaren visat att dessa respondenter svarat felaktigt i anknytning till antalet IO:s de hade, då det visade på ett negativt antal IO:s. Exkluderingen av dessa svar gav ingen påverkan på Global IM, medan en skillnad uppstod i antalet kvalitativa IO:s inom Parts Supply Chain.

### 2.3.3 Dokument

Den enda sekundärdata som användes för den empiriska studien var interna dokument. De valdes för att de gav en bra grund i beskrivningen av fallföretagets PMS. Dokumenten som användes gällde främst information om processen samt om de valda enheterna i studien. Fördelarna med dokument är att de är stabila och kan bli kontinuerligt översedda. Dessutom är de oberoende av studien, då de inte är skapade på grund av den (Yin, 2009).

Svårigheten med att använda dokument är främst risken att inte få tillgång (Yin, 2009), detta ansågs inte vara något problem då Tetra Pak hade ett eget intresse i studien, tillgång till material gavs därför vid behov.

## 2.4 Urval

### 2.4.1 Fallföretag

Tetra Pak valdes som fallföretag för att de har ett inarbetat PMS, 'Performance Management' processen. Att de är ett av Sveriges största exportföretag gör även att de kan uppvisa de problem stora globala företag står inför, med svårigheten att kommunicera ut gemensamma processer till en stor diversifierad verksamhet. Att processen var väl inarbetad och inte nyligen implementerad ansågs vara en viktig faktor för att inte fokusera på initiala problem som uppstår vid implementering.

Vid ett selektivt urval, som uppsatsen har använt sig av, ska försiktighet användas vid generalisering av resultatet. Eftersom studien bygger på ett enskilt företag ska en jämförelse med andra företag göras med försiktighet, då det kan finnas faktorer som skiljer dessa mot fallföretaget.

## 2.4.2 Organisationer

De två organisationerna inom Tetra Pak valdes genom ett bekvämlighetsurval baserat på deras användning av 'Performance Management' processen men även på accessen som kunde ges. Access ansågs vara en nyckelfaktor för att kunna ge en valid och rättvisande beskrivning av deras PMS. Genom att Tetra Pak gjorde bekvämlighetsurvalet kan det ha lett till att företaget valde sina "best practice" fall, eftersom Tetra Pak gynnas av studien bör inte detta vara fallet.

Den första organisationen som valdes var Global IM, då deras användning av processen är något annorlunda än vad som är tänkt. Global IM hade även ett intresse för studien. Parts Supply Chain valdes för att de skiljer sig på flera sätt från Global IM, de har bland annat viss försäljning och produktion medan Global IM jobbar med intern support. Parts Supply Chain är även en linjeorganisation, medan Global IM är en matrisorganisation.

## 2.4.3 Intervjurespondenter

Vid kvalitativa undersökningar görs studier för att exemplifiera och därför görs ett selektivt urval av populationen (Svenning, 2003). För att fånga personer med en bra överblick över processen och en vilja att delta i studien gjordes ett bekvämlighetsurval av Tetra Pak (Bryman & Bell, 2003; Svenning, 2003). Företaget kan ha valt ut respondenter som pratar väl om företaget och deras PMS. Även här tros företagets intresse för studien göra att så inte var fallet. Inför urvalet angavs vissa kriterier till Tetra Pak som de skulle ta i beaktning (Svenning, 2003). Först skulle respondenter väljas på ett vist sätt för att deras positioner inom organisationerna skulle stämma överens. Vidare skulle minst en respondent varit anställd mer än tio år och minst en skulle vara relativt nyanställd. Den specifika spridningen önskades för att fånga åsikter från både erfarna Tetra Pak anställda och de som har upplevt andra PMS hos tidigare arbetsgivare. Genom att komplettera intervjuerna med enkäter undveks risken att det selektiva urvalet gav en felaktig bild.

På Global IM bestod urvalet av fem respondenter, en tilläggsintervju gjordes eftersom organisationen såg annorlunda ut. En Resource Manager inkluderades eftersom denne visade sig ha en viktig roll i processen. På Parts Supply Chain intervjuades fem personer,

vilka täckte en hel linje från högsta chef till längst ner i organisationen, för att ge en bred bild av hur processen används på olika nivåer. Alla intervjuer illustreras i tabell 2.1.

**Tabell 2.1 - Sammanställning av genomförda intervjuer**

<b>Parts Supply Chain</b>					
<b>Respondent</b>	<b>Titel</b>	<b>Tid i organisationen</b>	<b>Tid på Tetra Pak</b>	<b>Datum &amp; plats</b>	<b>Tid (minuter)</b>
1	Chef	9 år	9 år	2014-02-24 Tetra Pak, Lund	61
2	Chef	12 år	4 år	2014-03-05 Tetra Pak, Lund	45
3	Chef	6 år	6 år	2014-02-28 Tetra Pak, Lund	48
4	Medarbetare	17 år	6 år	2014-02-28 Tetra Pak, Lund	53
5	Medarbetare	12 år	12 år	2014-03-14 Tetra Pak, Lund	46
<b>Global IM</b>					
<b>Respondent</b>	<b>Titel</b>	<b>Tid i organisationen</b>	<b>Tid på Tetra Pak</b>	<b>Datum &amp; plats</b>	<b>Tid (minuter)</b>
6	Chef	14 år	14 år	2014-03-03 Tetra Pak, Lund	57
7	Chef	28 år	28 år	2014-02-28 Tetra Pak, Lund	53
8	Chef	15 år	15 år	2014-03-14 Tetra Pak, Lund	58
9	Medarbetare	4 år	4 år	2014-03-10 Tetra Pak, Lund	42
10	Medarbetare	1,5 år	1,5 år	2014-03-03 Tetra Pak, Lund	48
11	RM	11 år	16 år	2014-03-17 Tetra Pak, Lund	37

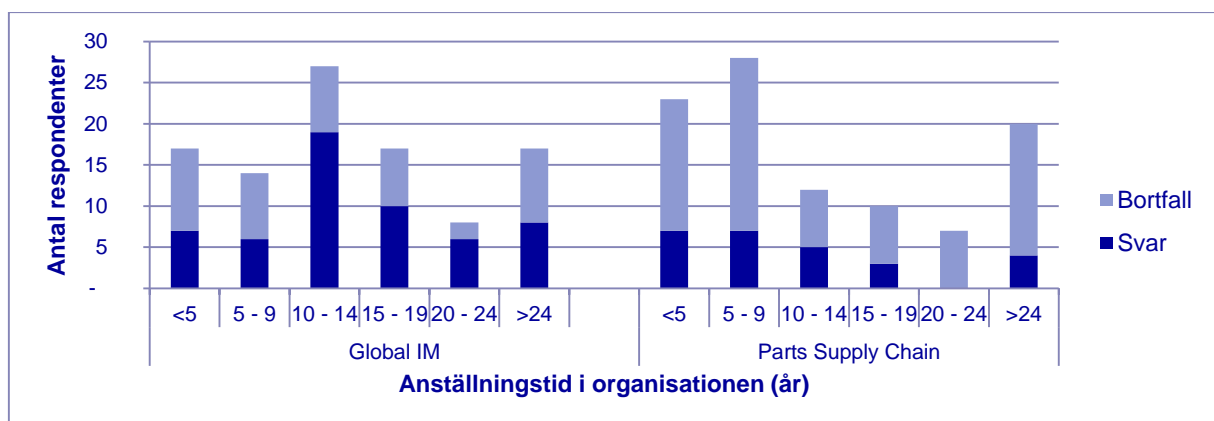
#### 2.4.4 Enkätrespondenter

Genom att komplettera intervjuerna med enkäter där urvalet gjordes av oss undveks risken att det selektiva urvalet gav en felaktig bild. Inför enkätutskicket användes anställningslistor som täckte hela populationen för respektive organisation. På Global IM bestod populationen av 291 anställda och på Parts Supply Chain 228 anställda. Listorna sorterades efter anställningstid för att representationen skulle vara jämförbar med urvalet för intervjuerna. För att ge en bred bild av användningen utan att skicka enkäten till samtliga anställda. Tetra Pak vara oroliga för enkättrötthet, därför valdes ett urval på 100 respondenter från varje organisation Det gjorde att ungefär var tredje på Global IM och varannan på Parts Supply Chain valdes ut.

#### *Bortfallsdiskussion*

Bortfallet är ofta stort vid enkätutskick, för att minska bortfallet i enkätutskicket har en högt uppsatt person inom vardera organisationen skickat ut enkäten. Samma personer skickade även ut ett introduktionsbrev som angav att Tetra Pak stod bakom studien och gav information om studiens syfte. Påminnelser sändes även ut under svarstiden för att få en högre respons (Bryman & Bell, 2003).

Respondenterna hade åtta arbetsdagar på sig att besvara enkäten, tre påminnelser skickades ut. Respons blev tillslut på 56 % på Global IM och 26 % på Parts Supply Chain. Ett större bortfall uppkom på Parts Supply Chain vilket kan bero på att det fanns brister i förståelsen för enkätfrågorna. En av svagheter med enkätutskick är just att det inte finns någon som kan förtydliga frågorna för respondenterna. Bortfallet kan även bero på att respondenternas arbetsbörda är hög eller att det finns en enkättrötthet inom företaget (Bryman & Bell, 2003). Eftersom enkäten besvarades anonymt kan ingen ingående bortfallsanalys göras. Den variabel som fanns både i urvalsinformation och i enkätsvaren var anställningstid i organisationen. Vid en analys av denna faktor hittades inga särskiljande drag mellan de som valt att besvara enkäten och bortfallet. Som kan ses i figur 2.1 är bortfallet jämnt fördelat mellan anställningstiderna. Vi tror därför inte att ett mindre bortfall hade gett ett annat utfall. Svarsfrekvensen ansågs vara hanterbar och slutsatser har kunnat dras.



**Figur 2.1 - Bortfallsfrekvens fördelat på anställningstid i organisation.**

## 3 Tetra Paks 'Performance Management' process

---

*I detta kapitel introduceras Tetra Pak och 'Performance Management' processens utformning samt dess tänkta användning.*

---

### 3.1 Informationskällor och disposition

Empiri till detta kapitel har inhämtats från Tetra Paks globala processägare, Chris Burfield och interna dokument, vilka finns tillgängliga för samtliga anställda och återfinns i referenslistan. De interna dokumenten har rört allt från översiktlig information om processens syfte till detaljerade beskrivningar om hur olika delar av processen fungerar. Informationen har kontrollerats av Burfield med kollegor och därefter korrigerats för att ge en rättvisande bild.

Kapitlet inleds med en kort presentation av Tetra Pak och deras vision, mission samt värderingar. Därefter ges en djupgående presentation av Tetra Paks 'Performance Management' process. Först presenteras processens syfte och dess årliga cykel, detta följs av en djupgående beskrivning av målsättning, feedback och till sist utvärdering inom processen. Avslutningsvis ges en kort beskrivning av tre andra processer, vilka är kopplade till 'Performance Management' processen.

### 3.2 Definitioner

För att underlätta läsningen presenteras här några definitioner för att underlätta läsningen. Processen, syftar till Tetra Paks 'Performance Management' process, där individuella mål sätts för de anställda. Företag syftar till Tetra Pak som helhet medan organisation syftar till någon av de enheter inom Tetra Pak som har analyserat (Global IM eller Parts Supply Chain).

### 3.3 Presentation av Tetra Pak

Tetra Pak är ett familjeföretag grundat 1951 i Sverige. De bildar idag, tillsammans med DeLaval och Sidel, Tetra Laval Group vilka har huvudkontor i Schweiz. Tetra Pak agerar i 170 länder och har mer än 23 000 anställda. Tetra Pak kan ses som ett stabilt företag och är marknadsledande inom sin bransch. Företaget består av fem kluster, varje kluster

består av ett antal länder och har sitt eget BSC. Varje marknadsföretag har sedan sina egna BSC:s, medan funktioner såsom HR, 'Communications' och 'Development & Service Operations' drivs genom 'Functional Scorecards'.

Tetra Pak arbetar i processer, med alltifrån försäljning till HR. Inom HR finns sex huvudprocesser; 'Plan & Prioritise', 'Resourcing', 'Develop & Manage People', 'Reward', 'Learning Management' och 'Manage Relations'. Inom 'Develop & Manage People' finns tre delprocesser; 'Competence Development', 'Career Development & Succession Planning' samt 'Performance Management'. Dessa illustreras i figur 3.1. Det är den sista av dessa processer, 'Performance Management' som denna uppsats kommer behandla.



**Figur 3.1 - Processer inom HR på Tetra Pak**

### 3.3.1 Tetra Paks vision, mission och värderingar

Tetra Pak erbjuder process- och förpackningslösningar för livsmedel, med visionen att göra mat säker och tillgänglig överallt. De fokuserar på och engagerar sig i innovation, förståelse för kundbehov och relationer till leverantörer för att leverera lösningar var som helst och när som helst mat konsumeras. Företagets kultur byggs på fyra grundläggande värderingar; kund- & långsiktig fokus, kvalitet & innovation, frihet & ansvarstagande samt partnerskap & glädje. Frihet finns för att ta initiativ och agera resolut i företagets och kundens bästa intresse. Samtidigt tas ansvar för handlingarna och ska bidra till samhället vilket de agerar i.

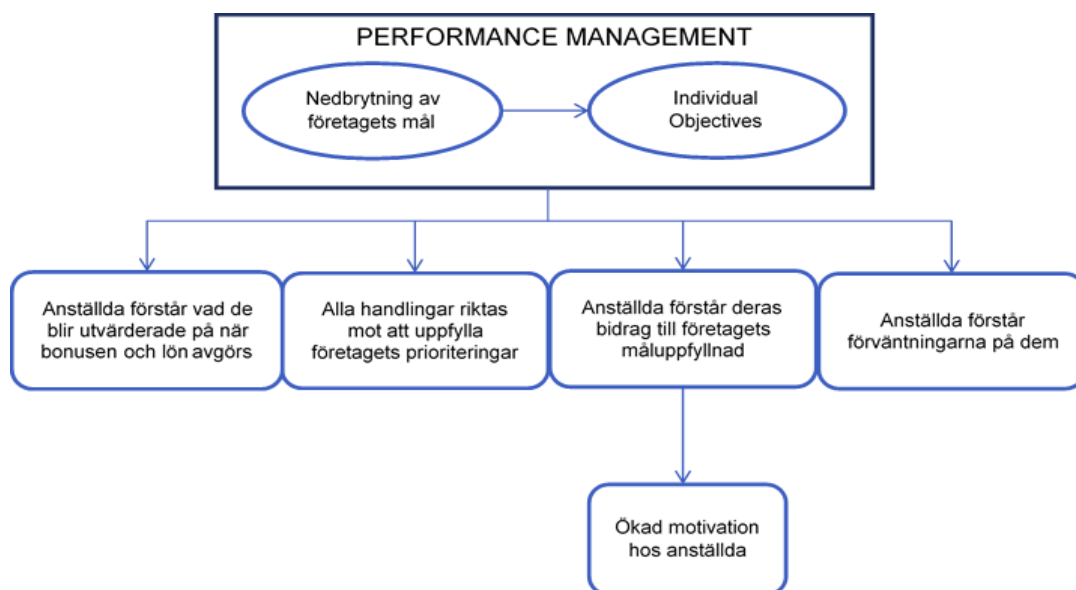


## 3.4 'Performance Management' processen

### 3.4.1 Syfte och bakgrund

2010 introducerades den globala 'Performance Management' processen, innan dess fanns ett par olika processer för prestationsmätning i olika delar av företaget. Den nya globala processen har efter några initiala förändringar varit stabil med enbart mindre förändringar. Samtidigt som 'Performance Management' processen, introducerades också ett molnsystem 'Success Factors' (döpt till 'myLink') för att stödja denna. Systemet blev ett stöd för de anställda då det används för att sammanställa individernas mål, viktningar och slutgiltiga poäng för dessa. Det har även funktioner där både den anställde och dennes chef kan lägga in kommentarer. I systemet kan anställda även gå tillbaka och titta på tidigare års mål samt leta upp passande mål från en databas med förslag på mål.

'Performance Management' processen inkluderar målsättning, feedback, coaching och utvärdering av anställda. Syftet är att nå framgång för både företag, organisation och individ, genom att skapa en gemensam uppfattning om vad som ska uppnås. Processen består av två huvuddelar; 'Individual Objectives' (IO:s) och 'Leadership Elements' (LE:s). Den första delen handlar om att sätta individuella mål; IO:s, vilka ska vara kopplade till uppfyllandet av gruppens, organisationens och företagets mål. Den andra delen täcker hur anställda agerar; LE:s. När processen används på ett effektivt sätt ska den bidra till fem saker vilket illustreras i figur 3.2.



Figur 3.2 - 'Performance Management' processens syfte

Det första är att den ska säkerställa att aktiviteter och handlingar fokuseras på att uppnå företagets prioriteringar. För det andra, få anställda att förstå hur de bidrar till företagets måluppfyllnad och för det tredje ge dem en tydlig bild av vad som förväntas av dem. Till sist ska den även säkerställa att anställda har en tydlig indikation på vad de blir utvärderade. Tetra Pak anser att när anställda förstår syftet med sina handlingar och effekten de har för företaget, kommer de att finna sitt eget arbete mer motiverande och stimuleras till att lyckas. För att hjälpa medarbetarna att förstå hur de bidrar till företagets framgång, är det en av chefers viktigaste uppgifter att se till så att IO:s är kopplade till företagets mål.

### 3.4.2 Överblick av processen

#### *'Individual Objectives'*

IO:s är de mål varje individ får i början av året. De uppdateras varje år och resultatet av dem påverkar bonusen och löneökningen som individen är berättigad till i slutet av året. Hur målsättningen går till och vilken typ av IO:s som bör användas kommer att presenteras nedan.

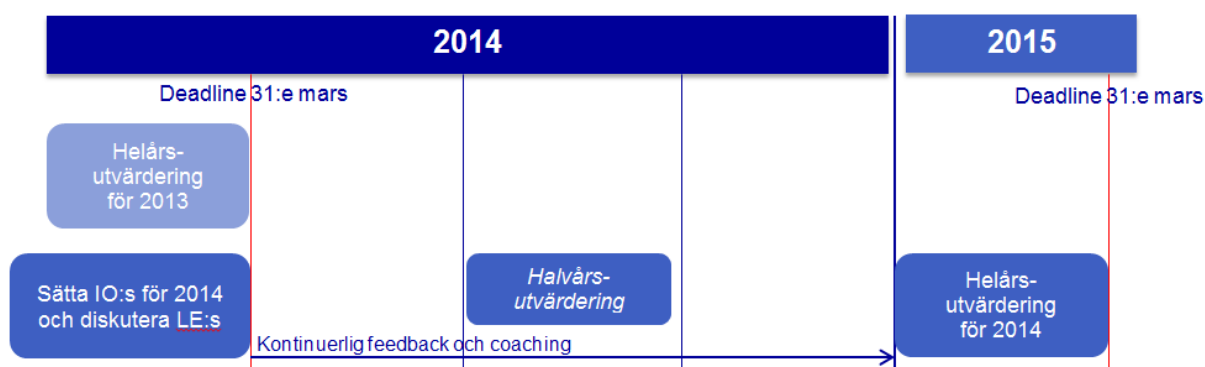
#### *'Leadership Elements'*

LE:s består av sex faktorer, som alla har ett antal stödjande kompetenser, vilka kan användas av såväl chefer som medarbetare för att identifiera lämpliga utvecklingsinsatser, både för brister och styrkor.

Att utveckla andra handlar bland annat om att kontinuerligt utveckla både individer och team för Tetra Paks behov. Samarbete handlar om att aktivt skapa partnerskap och arbeta tillsammans internt och externt. Den tredje faktorn engagemang, handlar om att söka möjligheter, kommunicera och diskutera verksamhetens vision och strategi. Förändring, den fjärde faktorn, handlar om att förstå behovet av förändring i en utvecklande verksamhet. Prestation är den femte faktorn och handlar om att leverera resultat, fokusera på processer och möjligheter till kontinuerliga förbättringar. Sist av allt utvärderas självutvecklingen, där bedöms hur anställda kontinuerligt breddar, fördjupar och använder lärdomar.

### 'Performance Management' processens årliga cykel

'Performance Management' processen startar den 1:e december då möjligheten att sätta IO:s för det kommande året öppnas upp. IO:s för samtliga anställda ska vara fastställda senast den 31:e mars, dessa sätts för ett år i taget. Utvärdering av det gångna årets IO:s görs mellan den 1:e januari och 31:e mars nästkommande år. Sammanlagt utvärderar processen ett års prestation och från planering till utvärdering tar den sexton månader att genomföra vilket illustreras i figur 3.3. Varje år kommunicerar processägaren ut vilka nyckelområden som bör fokuseras på under året. Det kan handla om alltifrån hur processen ska genomföras, till vilken typ av IO:s som bör sättas.



Figur 3.3 - 'Performance Management' processens årliga cykel

### 3.4.3 Målsättningsprocessen

Chefer har ansvaret att bryta ner organisationens mål till relevanta IO:s för individer, men det är viktigt att medarbetaren också är delaktig i målsättningen. IO:s ska vara i enlighet med verksamheten och varje anställd rekommenderas ha mellan fem och tio stycken. Då anställda och chefer troligtvis redan vet vad som kommer vara relevant det kommande året, bör de inte vänta på organisationens BSC eller 'Functional Scorecard', innan de börjar arbeta på sina IO:s för året. Vidare ska IO:s täcka en majoritet av vad den anställde behöver uppnå. Varje IO bör ha en viktning på mellan fem och tjugo procent, för att hålla det enkelt och hanterbart. De ska även vara enkla och tydliga, för att vara lätta att komma ihåg och fokus kan riktas på IO:s. Ett enkelt IO beskriver vad som ska uppnås och är varken en lång uppgiftslista eller en projektplan.

Uppfyllandet av IO:s mäts på en skala mellan ett och fem. När IO:s sätts ska det tydligt beskrivas hur en etta, trea och femma ser ut för att en bedömning ska kunna göras om individen har uppfyllt sitt IO eller inte. För att nå en trea krävs en ansträngning ('stretch

target'), för att nå en fyra eller femma krävs en prestation över förväntan. Vidare så är det viktigt att individen kan identifiera en röd tråd från sina IO:s till företagets BSC eller 'Functional Scorecard' samt företagets strategi.

### *Typer av 'Individual Objectives'*

Ibland finns en tendens bland chefer att använda sina egna IO:s för medarbetarna, med resonemanget "eftersom vi är ett team, är mina IO:s även dina IO:s". Resonemanget är förståeligt och i vissa fall även lämpligt, dock är det oerhört viktigt att individen förstår hur de själva bidrar till uppfyllandet av sina IO:s. I den mån det är möjligt bör gruppbaseade IO:s formuleras på ett sätt där individens bidrag till gruppens måluppfyllnad mäts, men även rent gruppbaseade IO:s kan användas. Det kan vara viktigt att ha gruppbaseade IO:s för att stödja samarbete. Rekommendationen är dock att gruppbaseade IO:s inte ska utgöra mer än 20 % av en individs målplan.

Gruppmål som inte tar hänsyn till individens prestation gör att alla blir belönade, oavsett den egna insatsen. Vid överanvändning av gruppmål är risken att motivationen och förtroendet för processen minskar. Om gruppmål används kan det bli svårt att visa för lägre presterande individer att de inte presterar eftersom de ändå får bonus. Av den anledningen bör gruppbaseade IO:s, i de fall det är möjligt, sättas så att individen bedöms på dennes bidrag till gruppen och inte gruppens prestation i helhet. Just denna differentiering inom en grupp är något som det bör fokuseras mer på enligt 'Center of Expertise' (CoE). Vidare anger de att numeriska mått ofta är enklare att utvärdera, men att det även är viktigt att mäta hur ett IO uppfylls. Kvalitativa mått kan kombinera dessa två aspekter och det är något de anser bör användas i en större utsträckning

Vidare rekommenderar de att IO:s ur databasen med mål används, de är nämligen formulerade för att överensstämma med företagets strategi och mål. IO:s kan även formuleras självständigt, men även en tredje variant finns, att föreslå IO:s till en kollega eller anställd. En projektledare, åt gången, kan få tillgång till systemet för att föreslå IO:s.

En av rekommendationerna för målsättningen är att hålla det enkelt och se till att alla IO:s är SMART:a. Tetra Pak definierar SMART:a mål enligt följande; Specifika (Specific), det är tydligt för den anställde vad denne förväntas uppnå och hur detta bör uppnås.

Mätbara (Measureable), det ska vara tydligt för både chefen och den anställde när målen har uppnåtts. Nåbara (Achievable), en trea ska vara nåbar med en ansträngning ('stretch target'). Relevanta (Relevant), målen ska vara i enlighet och sammankopplade med företagets syfte. Tidsbegränsade (Time-bound), det ska vara tydligt när målen behöver vara uppnådda.

De senaste två åren har rekommendationen varit att använda både kvalitativa och kvantitativa IO:s, men även IO:s som är kvantitativ och kvalitativ i ett. Att de täcker både vad som ska uppnås och hur det ska uppnås. Det sistnämnda är en senare utveckling som hoppas bli vanlig framöver. Burfield har en förhoppning om att det i framtiden kommer finnas en tydligare koppling mellan mål och LE:s. Där de LE:s som behöver uppvisas eller förbättras för att uppnå ett specifikt IO ska identifieras redan vid målsättningen. Detta skulle sätta LE:s i fokus redan från början av året, idag uppmärksammas de oftast inte förrän i slutet på året när de ska utvärderas.

#### 3.4.4 Kontinuerlig feedback och halvårsutvärdering

IO:s som sätts är inte skrivna i sten utan kan revideras under året. Att arbetssituationen förändras under året är helt normalt och därför uppmanas alla att uppdatera sina IO:s vid behov. Det är väsentligt att byta och ändra IO:s om det framkommer under året att den anställde jobbar i andra projekt eller med andra saker än vad som var tänkt från början. Om inte detta görs kommer utvärderingen baseras på irrelevanta IO:s och förtroendet för processen försämras. Det är svårare att ändra målnivåerna på IO:s efter att de är satta. Om det görs måste en överordnad chef godkänna förändringen, eftersom det finns en tydlig länk mellan måluppfyllelse och bonusen storlek.

Om processen fungerar som det är tänkt ska en kontinuerlig dialog mellan medarbetare och chef ske under hela året genom coaching, feedback och utvärdering. För att säkerställa att återkoppling sker minst en gång under året rekommenderas det starkt att en halvårsutvärdering äger rum mellan juni och augusti. Där chefen och medarbetaren bägge reflekterar över hur det hittills har gått. Här ska eventuella problem tas upp, feedback ges och hur IO:s relevans går igenom. Om några IO:s har uppnåtts kan de redan här utvärderas, denna utvärdering är oftast inte lika omfattande som den vid årets slut.

### 3.4.5 Helårsutvärdering och poängsättning

Efter årets slut ska en obligatorisk utvärdering och bedömning göras på varje medarbetare för att se hur de har lyckats med sina IO:s. Fokus ska ligga på utvärdering och dialog av vad som har åstadkommits, vilket ofta stöds av olika mått och KPI:er samt hur individen har arbetat mot sina IO:s. För att få en bild av hur denne har uppfyllt sina uppdrag och hur väl IO:s är uppnådda, kan chefen fråga personer som har jobbat med individen om relevant feedback.

Innan mötet med chefen sker ska individen i fråga även göra en självutvärdering och gå igenom sina IO:s. Efter detta sitter medarbetaren och chefen ner för att diskutera och utvärdera IO:s under minst ett möte. I utvärderingen ska fokus ligga på faktiska exempel från verkligheten angående situationer, beteenden och prestationer. Det som utvärderas är vad som är uppnått och hur det uppnåddes. Tanken är att mötet ska leda fram till en överenskommelse om poängsättning för IO:s och bedömning av LE:s.

Processen i sig är välutvecklad men poängfördelning är smal. Burfield menar att den smala poängfördelningen visar på att det finns förbättringspotential. Med 25 000 anställda, borde poängfördelningen närma sig en normalfördelning, detta är dock inget som företaget vill tvinga fram. Den smala poängfördelningen tros bero på två saker; en del chefer har svårt för att differentiera och ger liknande poäng till alla medarbetare. För det andra kan det vara ett sätt att undvika svåra samtal med anställda som presterar sämre.

Inför 2014 har instruktioner lagts till om hur underpresterande anställda ska hanteras. Det viktigaste är att situationen hanteras direkt och på ett lämpligt sätt med syftet att hjälpa dem att uppnå förväntad prestationsnivå. Här krävs en utökad dokumentation i samband med prestationsutvärderingen. Processen ämnar hjälpa chefer genom instruktioner steg-för-steg om hur de ska hantera lågpresterande anställda.

## 3.5 Bonussystem

Bonusen i Tetra Pak, Sverige är indelad i två program där den ena avser personer i ledande befattningar och den andra övriga anställda. De båda programmen fungerar likadant men maxnivåer för den procentuella bonusutdelningen skiljer sig åt. Där den

första processen har en utdelning på 9-25 % av årslönen och den andra 3-5 %. Vid årets slut används den poäng individen fått från sina IO:s i 'Performance Management' processen och organisationens BSC eller 'Functional Scorecard' för att beräkna den procentuella bonusutdelningen.

I normalfallet baseras anställdas bonus till 60 % på sina IO:s och till 40 % på organisationens BSC eller 'Functional Scorecard'. För att de anställda ska ha en klarhet om vad det är de kommer att bedömas på och hur de kommer att belönas är det viktigt att kommunicera eventuella ändringar i bonussystemet innan det nya året börjar.

### 3.6 Kompetensutveckling och befordringar

Utvärderingen som sker vid årets slut inom 'Performance Management' processen skapar en input till 'Competence Development' processen. Vilken ska säkerställa att resurser är inriktade på utvecklingen kompetenser som behövs för att leverera och uppnå företagets strategiska mål idag och i framtiden. Först och främst läggs fokus på de nyckelkompetenser som krävs för att den anställde ska kunna uppnå sina nuvarande IO:s och förväntade prestation. Processen används även för utvecklingsmöjligheter, att bygga på befintliga styrkor eller stärka områden för framtida uppgifter. Baserat på dessa utvecklingsbehov som till exempel kurser individen behöver gå eller identifiering av utvecklingsmöjligheter i den befintliga rollen.

'Performance Management' processen skapar även en input till 'Career Development & Succession Planning' processen. Inom vilken framtida ledare och möjliga kandidater till befordringar för framtida möjligheter identifieras och förbereds.

### 3.7 Summering av 'Performance Management' processen

Tetra Paks 'Performance Management' process är omfattande och täcker alltifrån målsättning till utvärdering av ledaregenskaper. Processen sträcker sig över sexton månader och börjar med målsättning vilka ska utvärderas under året för att vid årets slut poängsättas. Syftet med processen är att handlingar ska fokuseras på företagets prioriteringar, anställda ska förstå vad som förväntas av dem och vad de blir bedömda på. Samtidigt ska de hjälpa anställda att förstå hur de bidrar till företagets framgång, vilket i sin tur ska öka deras motivation.

## 4 Teori kring prestationsmätning och målsättning

---

*I detta kapitel presenteras relevant teori för uppsatsen. Den täcker alltifrån PMS och dess effekter till målsättning och motivationsteori.*

---

### 4.1 Informationskällor och disposition

Teorin i detta kapitel har inhämtats från erkänd litteratur inom ekonomistyrning, strategi och psykologi. Alla tre ämnen har inkluderats då de alla påverkar ett företags styrning och anställdas motivation, vilka har kopplingar till Tetra Paks 'Performance Management' process. Dispositionen följer samma linje som föregående kapitel för att underlätta läsningen. Inledningsvis presenteras övergripande teori kring ekonomistyrning och PMS, detta följs av målsättning, feedback och utvärdering. Sist presenteras teori kring belöningsystem och effekter av PMS.

### 4.2 Ekonomistyrningens syfte

Det centrala kontrollproblemet som existerar i företag är att uppnå målkongruens, ekonomistyrning kan öka målkongruensen genom att influera människors beteende och få dem att handla i organisationens bästa intresse (Anthony & Govindarajan, 2007). Konsekventa beslut och handlingar som stämmer med strategin, kan öka chansen att strategin realiserar i företaget (Mintzberg, 1978). Ekonomistyrning kan, genom förmågan att influera chefer och anställdas tankar samt agerande, ha en kraftfull påverkan på företags konkurrenskraft. Genom förmågan att ge liv åt strategier kan de även skapa mening hos individerna som förverkligar dem (Nilsson, Olve & Parment, 2011).

Det är inte enbart formella kontrollverktyg som påverkar anställdas beteenden utan även arbetsmoral, ledarstil och kultur kan ha en stor påverkan. Det är viktigt att formella verktyg är utformade och anpassade till de informella processerna i företaget (Nilsson, Olve & Parment, 2011; Anthony et al., 2014). Vidare argumenterar Malmi & Brown (2008) att kontrollverktyg inte bör studeras i isolation utan som ett gemensamt paket då de påverkar och samverkar med varandra. De resonerar kring hur de administrativa kontrollverktygen skapar strukturen inom vilken de övriga kontrollverktygen verkar,



där organisationsstrukturen kan främja kontakter och relationer (Malmi & Brown, 2008).

Ett företag kan utöva kontroll i varierande grad, alltifrån en 'tight control'<sup>1</sup> till 'loose control'. Kontrollen är ofta kopplad till graden av decentralisering i företag. Filosofin av 'tight control' baseras på att chefer arbetar effektivast när de får tuffa krav på sig. Ofta förväntas de nå specifika kortsiktiga mål. Individen mäts och utvärderas efter de mål denne är ansvarig för, ofta budgetmål. Varje månad uppdateras prestationen och jämförs med prognos där avvikelser identifieras, diskuteras och korrigerande handlingar sätts in (Anthony et al., 2014).

'Tight control' tenderar att förhindra slösaktighet och ineffektivitet då chefer motiveras till att tänka på vinst. Det kan även leda till dysfunktionella handlingar och ett kortsiktigt fokus. I en situation med 'loose control' ses budget främst som ett kommunikations- och planeringsverktyg. Vid uppföljning av faktiska och förväntade resultat analyseras och förklaras skillnader. I denna typ av kontroll ses budget mer som ett estimat. Ett problem med 'loose control' är att kontrollen över helheten kan gå förlorad (Anthony et al., 2014).

### 4.3 Performance Measurement Systems

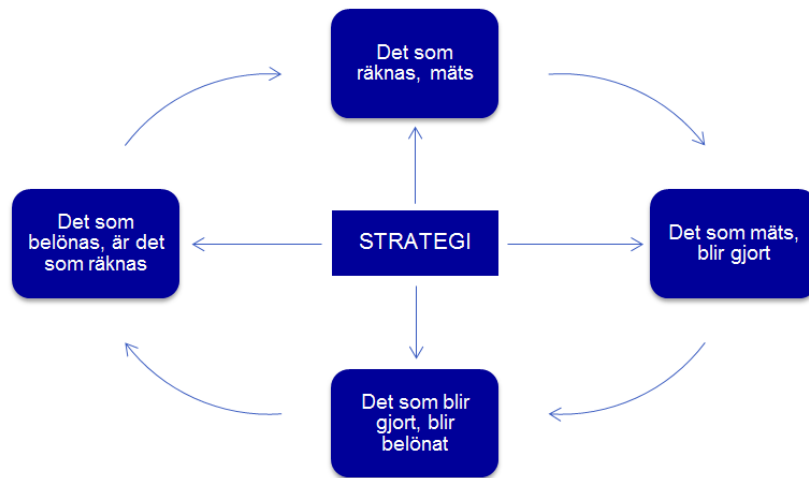
PMS anses vara en gemensam modell som skapar ett gemensamt språk för att göra bättre bedömningar om resursallokering och rättvisa (Power, 2004). Syftet med PMS är att implementera strategier. Att designa och använda PMS ses av många chefer som kärnan i ekonomistyrning (Anthony et al., 2014). Ett välutformat PMS beskriver företagets vision för framtiden och skapar en enad förståelse samt fokuserar aktiviteterna inom företaget på rätt saker (Kaplan & Norton, 1996).

När de faktorer som är viktiga för företaget mäts, ökar chansen att handlingar som uppfyller dem genomförs. Om dessa handlingar belönas blir de även viktiga för individerna, figur 4.1. PMS är därför ett verktyg som ökar sannolikheten att företag lyckas implementera sina strategier (Anthony & Govindarajan, 2007). När systemet

---

<sup>1</sup> Då inga svenska motsvarigheter till dessa begrepp har etablerats kommer de engelska uttrycken att användas i uppsatsen.

visar vad som är viktigt underlättas beslutsfattande och ansvar klargörs (Nilsson, Olve & Parment, 2011).



**Figur 4.1 - Vad som mäts blir också gjort (Källa: Anthony & Govindarajan, 2007)**

PMS är en del i de cybernetiska kontrollerna i Malmi & Browns (2008) kontrollpaket. De resonerar att anställda kan hållas ansvariga för antingen finansiella, icke-finansiella eller hybrida mått. För att identifiera indikationer på framtida prestationer har det blivit vanligare att hålla anställda ansvariga för icke-finansiella mått.

Petri & Olve (2014) benämner de olika modeller företag använder för att mäta flera dimensioner, styrkort. De beskriver styrkort med ord som; planera, mäta, kommunicera och åtgärda. De menar även att styrkort bygger på det klassiska cybernetiska synsättet om att sätta upp målnivåer för mätbara nyckeltal, studera hur det går och vidta eventuella åtgärder för att uppnå målen. Det är viktigt att mätdata samlas in för att kunna använda styrkort i den löpande uppföljningen och utfallet måste kommuniceras till berörda parter. Om utfallet avviker från de uppsatta målen är det viktigt att åtgärder tas till, för att organisationen ska förverkligar sin strategi.

Flera olika modeller för prestationsmätning har utvecklats där BSC ses som den mest utbredda och det bästa exemplet på PMS. BSC har även blivit vida accepterat inom både privat och statlig sektor (Anthony et al., 2014). KPI:er är ett nyckeltal där ett samband kan identifieras mellan ett mätetalet och framgång (Catasús et al., 2008). KPI:er bör nämnas då det ofta är de som bygger upp ett BSC (Bergstrand, 2003). Det viktigaste är

att fundera över hur de olika nyckeltalen hänger ihop och det kan på så vis skapa en lärande process (Catasús et al., 2008).

#### 4.3.1 Balanced Scorecard

Ett BSC består av fyra perspektiv; finansiellt, kunder, interna processer samt lärande och utveckling. Dessa fyra perspektiv gör att chefer kan se företaget från flera olika perspektiv. Genom att begränsa antal mått per perspektiv minimeras också risken för överbelastning av information. Fokus hålls istället på ett fåtal kritiska mått. När alla fyra perspektiv synliggörs minskar risken för suboptimering inom företaget (Kaplan & Norton, 1992). Tanken är att ett BSC ska ge en bra och balanserad bild av företagens prestation. Det ska även finnas ett samband mellan måtten, hur icke-finansiella mått påverkar långsiktiga finansiella resultat (Kaplan & Norton, 1996).

Kritiker till BSC påpekar att modellen ignorerar externa faktorer som inte har att göra med kunder. Ingen hänsyn tas till anställda eller leverantörer (Neely, Gregory & Platts, 2005; Fitzgerald, 2007; ). BSC täcker inte heller målsättning, resursallokering, design av belöningssystem och skiljer inte på taktisk och strategisk feedback (Otley, 1999).

#### 4.3.2 Utformning av Performance Measurement Systems

För att säkerställa att BSC, en typ av PMS, accepteras och fungerar effektivt finns flera faktorer som bör tas i beaktning. Att ha tydliga orsak-verkan samband hjälper att visualisera strategin och skapa en diskussion med anställda om företagens syfte och mål. Att skapa diskussioner är viktigt och hur detta ska ske är viktigt att fundera över. Det är även viktigt att ha starka förespråkare och chefer som föregår med gott exempel och står bakom systemet. Genom att koppla belöningar till systemet kan anställda motiveras till att ägna tid till det. Även IT-stöd kan användas men bör då väljas baserat på sin funktionalitet (Olve et al., 2004).

För att ett PMS ska fungera som ett effektivt kommunikationssystem bör det ha följande attribut; trovärdigt budskap, stödja organisationskulturen och sprida kunskap. Systemet bör ge en valid och trovärdig bild av prestationer, stödja den befintliga eller önskade organisationskulturen. Till sist så ska det även bidra till spridandet av kunskap genom dialog och deltagande (Malina & Selto, 2001). Vidare bör det även vara utformat så att

det inte blir ett hinder för anställda att vidta handlingar som är i linje med företagets bästa. Det bör alltså inrymma visst utrymme för att handla utanför planen, om så är bäst för företaget (Anthony & Govindarajan, 2007).

Ett kraftfullt PMS bör innehålla både drivande och släpande mått kopplade till företagets strategi. Drivande mått indikerar utvecklingen inom nyckelområden för strategiimplementering (Kaplan & Norton, 1996; Anthony & Govindarajan, 2007). Användandet av icke-finansiella mått har ofta misslyckats då de ses som mindre sofistikerade, tendensen är att de enbart används på lägre nivåer. En mix av mått behövs på samtliga nivåer i företag (Anthony et al., 2014). Enbart finansiella mått kan verka dysfunktionellt, då de kan skapa incitament för kortsiktiga handlingar som inte gynnar företaget på lång sikt. Om en 'tight control' används kan det även leda till att data manipuleras för att framställas på ett bättre sätt (Anthony & Govindarajan, 2007).

### 4.3.3 Kritik mot Performance Measurement Systems

Power (2004) kritiserar PMS då det simplificerar något som egentligen är något väldigt komplext. Han ser en tendens att det är reduceringen av komplexitet som värderas i sig, för att kunna kommunicera och stödja beslutsfattande. Han ser att försöket att kvantifiera som bäst är ambivalent men som värst dysfunktionellt. Därför bör alla företag fråga sig om fördelarna med ett PMS som minskar komplexiteten överväger kostnaderna. Han menar att vi mäter mer av psykologiska och kulturella skäl än av faktiskt tekniska skäl.

## 4.4 Individuell målsättning

Målsättning är processen att utveckla, förhandla om och fastställa mål (Furnham, 1997). För att mål ska ha den önskade motiverande effekten och leda till en prestation måste individen ta till sig målen och vilja uppfylla dem (Locke, Latham & Erez, 1988). Om mål inte designas på rätt sätt kan de bli rutor som bockas av, istället för att visualisera länkar mellan individers handlingar och företagets måluppfyllelse (Nilsson, Olve & Parment, 2011).

Mål påverkar individers beteende och prioriteringar. Även om målsättning är ett viktigt ekonomistyrningsverktyg, ska det användas med försiktighet då felformulerade mål kan

rikta fokus och ansträngningar på fel saker (Anthony et al., 2014). För att vara effektiva bör mål ha en klar tidsgräns, vara tydliga och utmanande men samtidigt nåbara (Latham & Locke, 1979). Mål bör även upplevas som rättvisa, trovärdiga och individen ska ha möjlighet att influera dem för att vara hängivna till att uppnå dem (Anthony & Govindarajan, 2007; Nilsson, Olve & Parment, 2011).

Formulerande av mål är en del i Malmi & Browns (2008) kontrollpaket. De beskriver det som en process där första steget är att sätta upp målen för de funktionella områdena i företaget, för att rikta ansträngningar mot det som är viktigt. Efter detta fastställs förväntningarna, vad som ska uppnås i förhållande till målen. Målsättning möjliggör en koordinering mellan funktioner inom företag, där mål sätts på ett sätt så att handlingar av grupper och individer är i linje med organisationens mål.

En god kommunikation mellan anställd och chef ökar chansen för att målen ska accepteras. Det är viktigt att individer vet vad organisationen försöker uppnå, vad som förväntas av dem samt hur och varför deras bidrag belönas (Fitzgerald, 2007). Typen av mått företag använder för att mäta mål brukar variera beroende på vilken nivå inom företag anställda är. Högre upp i företag brukar anställda mätas på finansiella mått och lägre ner på operationella mått. Om flera mått används krävs en viktning av dem emellan. Hur viktningen går till skiljer sig åt, en del använder procentsatser medan andra har poäng som sätts in i en formel för att resultera i utfallet (Merchant & Van der Stede, 2007).

#### 4.4.1 Målkongruens

Det är viktigt att vara medveten om problem som kan uppstå när mål kommuniceras ner genom organisationen. Den optimala; konstruktiv målkongruens, uppstår när mål kommuniceras korrekt ner genom organisationen och accepteras av anställda. När mål kommuniceras korrekt ner genom organisationen men inte accepteras, uppstår istället konstruktiv målinkongruens. Det kan uppstå när anställda inte vill sätta målen framför sina egen intressen. Denna typ av målinkongruens kan upptäckas och fokus bör då läggas på att få anställda på rätt spår och acceptera målen genom belöningar, träning och urval (Schaffer, 2013).

Destruktiv målkongruens uppstår när mål inte kommuniceras på ett riktigt sätt ner genom organisationen. Det kan uppstå om hängivenheten till målen brister på väg ner genom organisationen. Andra mål kommuniceras ner och destruktiv målkongruens uppstår, vilken är svårare att upptäcka. Destruktiv målinkongruens uppstår när dessa felaktiga mål inte accepteras av de anställda längst ner i organisationen (Schaffer, 2013).

Målkongruens är svårt att uppnå när chefer inte förstår, stödjer eller har resurser för att implementera företagets strategier. Det går sällan att vid beslutstidpunkten, avgöra om en handling är målkongruent eller inte, det framkommer ofta långt senare. För att uppnå målkongruens behöver företagets, ofta ganska abstrakta, finansiella och långsiktiga, mål kommuniceras ner till att bli konkreta, operationella och kortsiktiga mål. För att de anställda ska förstå vilka handlingar de ska ta (Anthony et al., 2014).

#### 4.4.2 Målnivåer

Om mål är för svåra eller för lätta att nå anstränger sig inte individer lika hårt. Företag bör därför sätta mål som är tuffa men ändå möjliga att nå (Locke & Latham, 2002). Ett bra sätt för att undvika konflikt om vad som är ett realistiskt mål, är att titta på historiska men också andras prestationer, både internt och externt för att få inspiration (Fitzgerald, 2007).

#### 4.4.3 Delaktighet

Att involvera individer i målsättningen ses generellt som fördelaktigt då det minskar risken för dysfunktionellt beteende. Det ökar också chansen att individer accepterar målen och arbetar för att uppnå dem. Delaktighet kan leda till att mål sätts lågt, för att kunna nås (Fitzgerald, 2007). Anställda som är delaktiga i målsättningen har en högre prestation än de som får mål tilldelade till sig (Latham, Mitchell & Dossett, 1978). Delaktighet är även fördelaktigt då både chefer och anställda besitter kunskap som borde användas vid utvecklande av strategier och mål. Det tenderar även att finnas en vilja bland chefer och medarbetare att skapa en delad bild om var fokus ska läggas (Nilsson, Olve & Parment, 2011).

#### 4.4.4 Multipla mål

Anthony & Govindarajan (2007) liknar ett PMS vid en instrumentpanel. Där för många mål gör systemet komplext och okontrollerbart medan ett mål inte är tillräckligt för att kontrollera det komplexa systemet. När en avvägning av antalet mål görs på ett bra sätt tillåts individen göra en avvägning mellan dem (Anthony & Govindarajan, 2007). Kaplan och Norton (1996) rekommenderar företag att använda max 25 mål. Antal mål bör vara få men heltäckande samt vara kopplade till kritiska framgångsfaktorer vilka hjälper företag att implementera sin strategi (Malina & Selto, 2001).

En risk med att använda multipla mål är att övermätning kan uppstå, fokus riktas mot de aspekter som är lätta att mäta, kvantitativa mål (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Anthony & Govindarajan (2007) bekräftar att om multipla mål används finns en tendens att fokusera på de finansiella målen.

Om en handling försämrar prestationen mot något mål kan individer välja att inte genomföra en handling. Allteftersom antal mål ökar, ökar också risken för att en handling påverkar minst ett av målen negativt. Det minskar i sin tur chansen för att prestationsökande handlingar genomförs. Det har visat sig att spatial differentiering, där avdelningar får sina egna mål, kan minska detta problem (Ethiraj & Levinthal, 2009).

Genom att fördela mål för att specialisera och tilldela uppgifter inom organisationen, kan delmål optimeras. Konsekvensen av detta kan bli målförskjutning, anställda fokuserar på sina delmål, vilket i sin tur kan leda till att företagets mål tillslut ignoreras. En annan risk är att målkonflikt kan uppstå, när personer eller grupper har olika uppfattningar om vad som är viktigast (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

#### 4.4.5 SMART:a mål

Att skapa mål som är SMART:a, har blivit populärt. Vilket står för Specific (Specifika), Measurable (Mätbara), Achievable (Nåbara), Relevant (Relevanta) och Timely (Tidsbundna) (Nilsson, Olve & Parment, 2011). Mål bör vara rimliga och fokuserade på saker som den anställde kan kontrollera. Samtidigt ska förväntningar uttryckas i specifika termer och ett ansvar ska tas för att genomföra planeringen och utvärderingen av prestationsprocessen så rättvist och pålitligt som möjligt. Detta eftersom anställda

vill säkerställa att deras ansträngningar och bidrag uppmärksammas och blir belönade på ett rättvist sätt (Risher, 2013).

#### 4.4.6 Individuella och gruppmål

Fördelen med gruppmål är att de kan stärka känslan av samhörighet med kollegor och företaget. De ger däremot inte ett lika starkt incitament för individer som personliga mål, det skapas enbart om individer känner att den kan påverka gruppmålen. Gruppmål kan också leda till 'free riders'<sup>2</sup>, vilka slappnar av eftersom de blir belönade så länge resten av gruppen presterar (Merchant & Van der Stede, 2007).

#### 4.4.7 Kvantitativa och kvalitativa mål

Det finns en tendens att föredra kvantitativa mål framför kvalitativa, de ses som tydligare och lättare att kommunicera. De kan framstå som mer exakta även om det kan vara precis motsatsen, eftersom de inte alltid är bekräftade siffror de baseras på. Kvalitativa mål å andra sidan, är baserade på helhetsanalyser av både kvalitativa och kvantitativa faktorer (Nilsson, Olve & Parment, 2011). Subjektiviteten som krävs för att utvärdera kvalitativa mål gör dem dock svårare att mäta (Merchant & Van der Stede, 2007).

Att enbart förlita sig på kvantitativa finansiella mått kan verka dysfunctionellt. Ju högre pressen för att nå de finansiella vinstnivåerna är, desto högre blir risken att chefer agerar kortsiktigt och begår handlingar som kan skada företaget på lång sikt. Långsiktiga investeringar riskerar att ignoreras då de ger sämre vinster på kort sikt. Det kan även leda till manipulering av data för att förbättra siffrorna (Anthony et al., 2014).

Strikt kvantitativa mål kan vara passande i ett företag med stabila förhållanden och en lågkostnadsstrategi. När en differentieringsstrategi används skapas en större komplexitet och ofta mer förändring vilket försvårar målsättning. Subjektiva mål som tillåter subjektiva utvärderingar kan då vara mer passande (Anthony et al., 2014). Det har även visat sig att organisationer med en högre omvärldsosäkerhet tenderar att ha en

---

<sup>2</sup> Då inga svenska motsvarigheter till detta begrepp har etablerats kommer det engelska uttrycket att användas i uppsatsen.



högre andel subjektiva bedömningar och mindre kvantitativa objektiva (Fitzgerald, 2007).

#### 4.4.8 Problem med mål

Att ha mål är inte bara positivt och motiverande utan kan även innebära flera problem. Problem som kan uppstå är att anställda enbart fokuserar på det som mäts och glömmer andra viktiga ansvar. Mål som är för tuffa kan få anställda att ta onödiga risker och bete sig oetiskt. Om målen inte nås kan anställda se det som ett misslyckande, vilket får dem att tappa förtroendet i sig själva och ifrågasätta sina kunskaper. Mål kan även skapa en konkurrenssituation som hämmar samarbete, särskilt om inte alla kan uppnå målet eller få belöningen (Risher, 2013; Anthony et al., 2014).

### 4.5 Feedback och utvärdering av prestationer

Feedback ger anställda kunskap om var de står i förhållande till sina mål. Både feedback och utvärdering är nyckelfaktorer i att motivera anställda. Feedback eller information om resultat motiverar anställda till att presterar bättre (Furnham, 1997). Feedback kan hjälpa anställda att utvärdera hur de kan utvecklas och prestera bättre. Incitamenten som skapas av feedback minskar desto längre tid som passerar mellan prestation och feedback (Anthony & Govindarajan, 2007). En nyckelfaktor för utvärdering av prestationer är att börja från toppen av organisationen. Om ledningen inte föregår med gott exempel och stöttar processen, är risken att inte heller lägre chefer står bakom och tror på processen (Risher, 2013).

360 graders feedback är en typ av utvärdering där feedback samlas in från en rad olika personer i den anställdes närhet. Då personer uppskattar och värdesätter saker olika mycket, skapar detta problem för reliabiliteten i utvärderingen (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

Chefer är ofta ovilliga till att ge sämre bedömningar, vilket kan bero på att det är obekvämt, de är konflikträdde eller att de vill ha en jämställdhet i resultaten. För snälla värderingar kan undvikas genom att använda en normalfördelning av poäng (Predergast & Topel, 1993). Samma problem kan undvikas om en kalibreringskommitté används, till

vilken chefer får rättfärdiga varför anställda får sina mål. Kontinuerliga utvärderingar av arbetssättet kan även minska detta problem (Risher, 2013)

#### 4.5.1 Subjektiva utvärderingar

Utvärdering av prestationer kan göras genom en strikt formel, en subjektiv bedömning eller en kombination av de båda. Att använda strikt objektiva kriterier kan vara en fördel då utvärdering kan ske med en större precision. Osäkerheten blir mindre och prestationsstandarden blir tydligare samtidigt som favorisering och fördomar undviks. Problemet med detta är att mindre uppmärksamhet riktas åt prestationer inom viktiga områden som är svåra att kvantifiera. Det kan därför vara önskvärt att i de flesta organisationer använda ett visst inslag av subjektivitet (Anthony & Govindarajan, 2007).

Det kan vara bra att använda subjektivitet för att analysera om resultatet har uppnåtts till följd av hårt jobb eller tur (Nilsson, Olve & Parment, 2011). Å andra sidan anser Olve et al. (2003) att ingen belöning bör ges till anställda som inte har uppnått sitt mål, även när det beror på faktorer som inte kunnat påverkas. Detta då det hade minskat respekten för systemet. Därför anser de att en kontinuerlig uppföljning av målen bör göras och att de uppdateras vid behov. På så vis säkerställs att målen är relevanta vid periodens slut.

Subjektiva utvärderingar är starkt beroende av incitamenten för utvärderaren att göra en rättvis bedömning av personens prestation (Predergast & Topel, 1993), vilket gör att partiskhet kan påverka utvärderingarna. Anställda kan få svårt att skilja mellan vad som är påtagligt bra prestationer och vad som är favorisering. Utvärderingar tenderar att påverkas mer av fördomar när de har finansiella konsekvenser för de anställda (Predergast & Topel, 1993; Ittner, Larcker & Meyer, 2003; ).

#### 4.6 Belöningssystem

Malmi & Brown (2008) diskuterar hur belöning och kompensation fokuserar på att motivera och öka individers och grupperns prestationer i företag. Individers ansträngning och prestation kan ökas med monetära incitament, det får dem att fokusera på uppgiften. Olve et al, (2003) anger att attityder till belöningar skiljer sig åt mellan länder. Där forskning har visat på att medarbetare i Skandinaviska länder anser

det vara viktigare att tillhöra gruppen, bidra till organisationens mål och vara lojala mot sin profession, än att få en finansiell belöning.

#### 4.6.1 Utformning av belöningssystem

Vid utformning av belöningssystem gäller det först och främst att avgöra vem som får belöning, på vilken nivå belöning ska delas ut. Det kan vara individbaserat på individuella prestationer, gruppbaserat på gruppens prestation eller kan samtliga i organisationen få belöningen. Individuella belöningar syftar till att öka individuella prestationer. Problem som kan uppstå vid individuella belöningar är konkurrens och samarbetsproblem. Dessa problem blir som störst om belöningarna är begränsade där bara några få kan ta del av dem (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Nästa fråga att avgöra är vilken form belöningen ska ha. Först och främst finns det reella belöningar vilket kan vara lön, tidningar eller fri tillgång till bil. Reella belöningar kan på ett eller annat sätt tilldelas ett penningvärde. Symboliska belöningar å andra sidan kan vara uppmärksamhet från chefen över en bra prestation (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

#### 4.6.2 Effekter av belöningssystem

Chefer tenderar att anstränga sig mer för handlingar de blir belönade för än handlingar som de inte blir belönade för. Belöningar är till för att tillfredsställa de behov som inte tillfredsställs enbart av att vara en del av organisationen. Det har visat sig att monetära belöningar är viktiga men enbart till en viss nivå. Utöver denna nivå ger de inte längre någon effekt utan icke-monetära belöningar blir viktigare (Anthony & Govindarajan, 2007).

Belöningssystem har ofta ett golv och ett tak. Individer som har presterat bra och därför nått taket, får ingen större bonus även om de förbättrar sin prestation ytterligare. Ibland kan detta skapa problem när anställda når taket, de kan känna att inget mer krävs av dem och de slutar anstränga sig (Anthony & Govindarajan, 2007).

#### 4.6.3 Kritik mot belöningssystem

Gruppbaserade belöningar kritiserar för att anställda kan bli belönade utan att förtjäna det, 'free riders'. Gruppbelöningar kan leda till att en bra gruppdynamik skapas, vilket

kan få gruppen att prestera bättre (Olve et al., 2003). Risken med rörliga belöningar är att de kan tappa sin motiverande effekt i längden, det kan bli en vana hos de anställda att få en bonus. Den ses inte längre ses som en bonus utan som en del av den fasta lönen. En risk med belöningsystem är att det kan leda till en intern konkurrens vilket försvårar samarbete och skadar den övergripande prestationen (Anthony et al., 2014).

## 4.7 Effekter av Performance Measurement Systems

Tidigare studier i Sverige, visar att fördelarna med PMS väger tynger än nackdelarna, tabell 4.1. PMS bidrar med en förståelse för hur verksamheten fungerar och om företaget följer sin strategi. De största nackdelarna med ett PMS är att det kan sätta ett stort fokus på finansiella, förflutna och kortsiktiga prestationer samt skapa en överbelastning av information (Arwidi & Jönsson, 2010).

**Tabell 4.1 – Effekter av Performance Measurement Systems (Källa: Arwidi & Jönsson, 2010)**

<b>Utvärdera följande påståenden rörande fördelar och nackdelar med prestationsmätning</b>			
<b>1 = Instämmer inte alls, 7 = Instämmer helt och hållet</b>	<b>N</b>	<b>Snitt</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Det bidrar till en bättre förståelse för hur företaget fungerar	90	5,66	1,143
Det är väl integrerat med planering och kontrollsystem i organisationen	90	5,22	1,27
Det faciliterar implementeringar av förändringar	90	4,84	1,28
Det är för fokuserat på finansiell prestation	90	4,84	1,381
Det är för kortsiktigt	90	4,16	1,414
Det leder till en överbelastning av information	90	3,88	1,513
Det är lätt att manipulera	90	3,01	1,268

### 4.7.1 Motivation

Motivationen styr hur stor ansträngning individer spenderar på en aktivitet. Generellt ökar ansträngningen när människan får ett mål som är tydligt, inte för avlägset och när uppfyllandet av målet ses som en bedrift. Motivation styr även vilket fokus som riktas på vad och hur pass mycket tid som läggs på varje mål (Anthony et al., 2014).

### *Förväntansteorin*

Förväntansteorin antar att när en individ starkt tror sig kunna uppnå något, uppstår vilja och motivation. Först måste belöningen vara något individen önskar. För det andra krävs även en tro på ett samband mellan insats och resultat samt att resultatet kan uppnås. Detta är något komplicerat eftersom det påverkas av individens förmåga, resurser och rollinsikt. Den tredje faktorn är individens tro på att om resultatet uppnås, kommer det leda till en belöning. Hur stark motivationen blir beror på styrkan av dessa tre faktorer; önskan att få belöningen, förväntan om att insatsen leder till resultatet som önskas samt att resultatet leder till belöningen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Det mest grundläggande är att individen bestämmer sig för att förverkliga målen. För att detta ska ske krävs en acceptans och uppslutning kring dem. Målen bör därför vara anpassade till individerna, motstånd övervunnet och stödelement skapade. För att målen ska vara realistiska bör de vara anpassade till individens eller gruppens förmåga. Motstånd kan övervinnas genom träning, involverande i beslutsprocesser och belöningar. Alla anställda bör även ha de resurser som krävs för att utföra arbetsuppgifterna (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

## 4.8 Uppsummering av teori

I detta kapitel har teorier tagits upp för att kunna analysera Tetra Paks 'Performance Management' process. Litteraturen visar att det är viktigt att ha ett effektivt system vilket ökar målkongruensen. För att detta ska uppnås är det viktigt att ha en koppling till företagets strategi. PMS bör även anpassas till andra faktorer såsom kultur och organisationsstruktur. Mål kan användas för att motivera anställda men bör vara välformulerade och rikta ansträngningar mot det som är viktigt för företaget. Vidare bör mål vara tydliga, realistiska, nåbara men samtidigt utmanande. Belöningssystems utformning påverkar även det hur anställda motiveras, där det är viktigt att fundera över vad bonusen ska baseras på. Sist presenterades effekter av PMS såsom ökad prestation och motivation hos individer.

## 5 'Performance Management' på Global IM

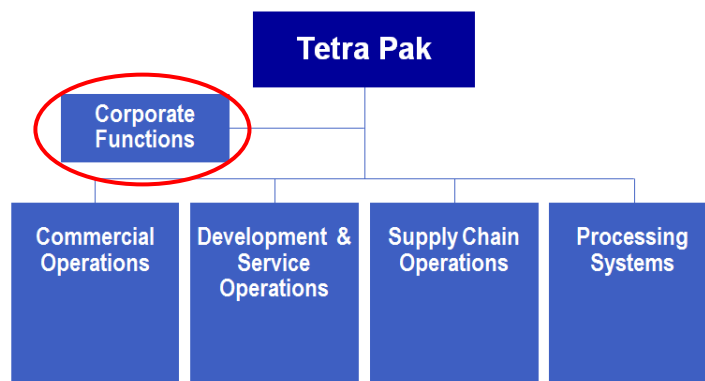
*I detta kapitel presenteras en av organisationerna inom Tetra Pak, Global IM och deras användning av 'Performance Management' processen.*

### 5.1 Informationskällor och disposition

Information om Global IM har inhämtats från internet samt personlig kommunikation med anställda. Beskrivningen av hur 'Performance Management' processen används har främst inhämtats från intervjuer och personlig kommunikation med anställda på Global IM. En komplett lista över genomförda intervjuer återfinns i avsnitt 2.4.3, tabell 2.1. För att ge en bredare bild av processens användning har intervju svaren kompletterats med ett enkätutskick. Kapitlet inleds med en kort presentation av Global IM och sedan beskrivs deras användning av processen. Dispositionen följer samma logik som i kapitel tre.

### 5.2 Presentation av Global IM

Tetra Pak Global Information Management (Global IM) är en av de två organisationer inom Tetra Pak denna studie har analyserat. Organisationen ansvarar för IT-strategi och existerar för att stödja övriga delar inom Tetra Pak genom IT-tjänster och projekt, samt för att ge största möjliga nytta för kunder. Figur 5.1 visar Tetra Paks organisationschema, där Global IM tillhör 'Corporate Functions'. Global IM har kontor i Singapore, Denton och Malmö/Lund, där denna studie kommer att täcka det sistnämnda kontoret.



**Figur 5.1 - Tetra Paks organisationschema, Global IM**

Global IM i Lund har 291 anställda och är en matrisorganisation där en stor del av arbetet sker i projekt. Den andra delen av arbetet sker i servicar. Arbetet i projekt medför att varje medarbetare har mer än en chef. Varje medarbetare har en Resource Manager (RM) som är ansvarig för teamet, löner samt den långsiktiga planeringen och kompetensutveckling för individer. RM skapar den stabila punkten för medarbetaren och kan ses som en konsultchef. Det är även RM som äger LE:s för individerna. Den andra delen sköter medarbetarens Work Manager (benämns från och med här chef), som också äger IO:s för individen. Det är chefen som är ansvarig för det operativa arbetet i projekt eller servicar, sätta mål, ge feedback och följa upp prestationer. Individen har kontakt med sin chef i det dagliga arbete och kan även ha flera chefer om denne är aktiv i flera projekt.

### 5.3 Syftet med 'Performance Management' processen

Första syftet med processen är att aktiviteter ska riktas mot att uppfylla företagets mål. Anställda inom Global IM prioriterar till stor del baserat på sina IO:s. Dock uttrycker några intervjurespondenter att de "tyvärr gör det", deras IO:s anses inte vara i linje med vad som är bäst för företaget. Respondenterna påpekar att prioritering görs efter vad som är bäst för Tetra Pak, förhoppningsvis är det även detta som reflekteras i deras IO:s och då verkar syftet vara uppfyllt. Andra syftet är att anställda ska förstå hur de bidrar till teamet, organisationens (Global IM) och Tetra Paks framgång, vilket samtliga respondenter anger att de gör, även om det uttrycks i varierande grad.

Samtliga respondenter anger även att de förstår vilka förväntningar som ställs på dem, vilket är ett annat syfte med processen. Flera angav att detta beror på den nära kontakt de har med sin chef och den feedback de får. Fjärde syftet är att de ska förstå vad de blir utvärderade på, här fanns lite delade meningar bland respondenterna. De flesta hade dock en ganska klar uppfattning och menade att även detta berodde på vilken kommunikation de hade med sin chef.

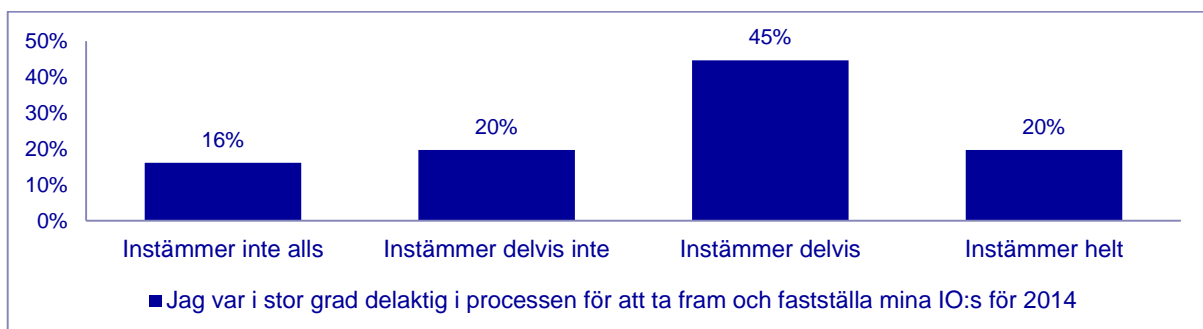
## 5.4 Målsättning

### 5.4.1 Anställda är delaktiga i målsättningen

Att Global IM är en matrisorganisation gör att användningen av 'Performance Management' processen ser något annorlunda ut. Att anställda har en RM och minst en chef, gör att minst tre personer blir delaktiga i en individs målsättning. Eftersom RM är ansvarig för individers utveckling, är det ofta denne som påminner individerna om att de ska se till att få sina möten inbokade och IO:s uppsatta. RM försöker även vara ett stöd för individerna, genom att be dem se till att de vet vad de bedöms på, deadlines hålls och IO:s skickas till RM. Målsättningen sker oftast mellan medarbetaren och chefen utan RMs medverkan.

Medarbetare vilka är delaktiga i mer än ett projekt eller service, har mer än en chef att få IO:s från. Det skapar ett problem då 'myLink' inte stödjer access till mer än en chef och en projektledare åt gången. I dessa fall sammanställs IO:s istället i separata Excelark för varje projekt eller service. Det är sedan individens RM som har ansvaret för att sammanställa och föra in dessa i 'myLink'.

Delaktigheten i målsättningen varierar inom Global IM, vilket illustreras i figur 5.2. De flesta instämmer enbart delvis i att de är delaktiga i en stor grad. En person anger att denne är med och diskuterar individuella IO:s medan gruppbaseade IO:s tilldelas denne. Ibland förekommer det att fiktiva övergripande IO:s sätts, eftersom det ibland är svårt att veta vilka projekt individen kommer arbeta med under året. En respondent menar att chefer högre upp inom organisationen måste hålla sina deadlines för att denne ska hinna sätta IO:s på sina medarbetare.

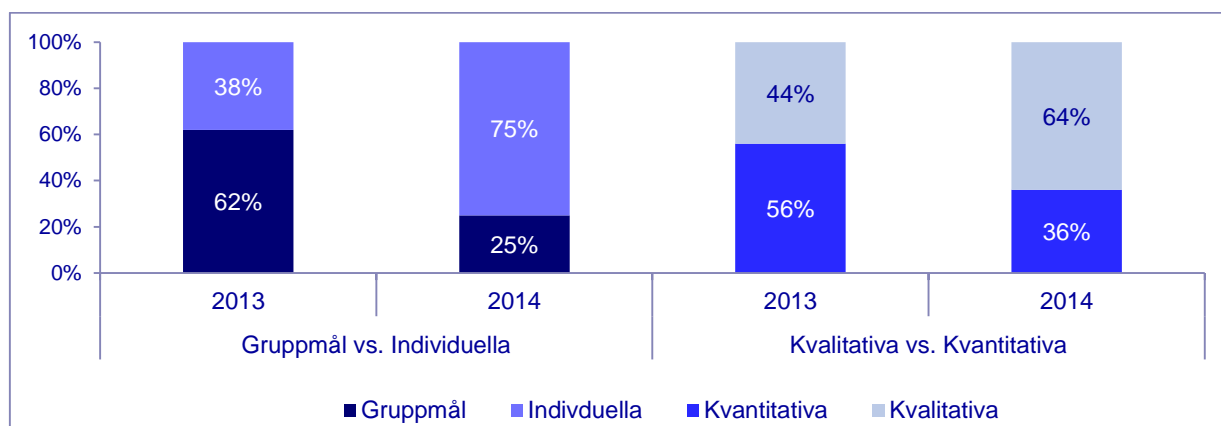


Figur 5.2 - Delaktighet i målsättningen



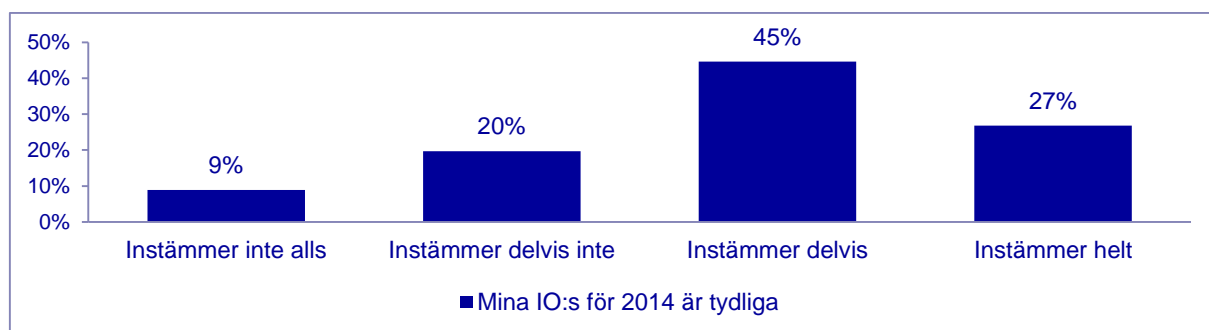
## 5.4.2 Ökad andel gruppbaseade och kvalitativa IO:s

Global IM har haft en stor andel gruppsmål vilket visade sig under intervjuerna i genomsnitt hade gruppsmål en viktning på 62 %. För 2014 rekommenderas en högre andel individuella IO:s, de ska utgöra 80 % av målplanen. Enkätsvaren visade att individuella IO:s har fått högre viktningar, gruppsmål har i genomsnitt en total viktning på 25 %, se figur 5.3. Kvalitativa IO:s utgjorde i snitt 44 % av den totala viktningen, detta har ökat till 2014. Enkätsvaren visar att viktningen på dessa har ökat till 64 %. De flesta på Global IM har mellan fem och tio mål, även om 32 % har färre än fem mål.



**Figur 5.3 – Fördelning mellan grupp, individuella, kvalitativa och kvantitativa IO:s**

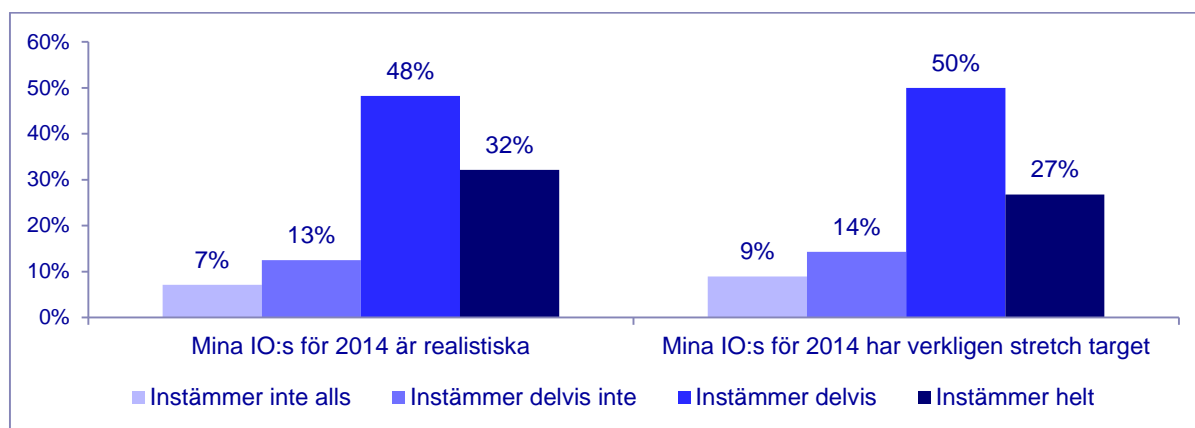
Hur tydliga de anställda anser att deras IO:s är råder det något delade meningar om. Som kan ses i figur 5.4 anger de flesta att de helt eller delvis instämmer i att deras IO:s är tydliga. Gruppbaseade och kvalitativa IO:s anses otydligare, anställda har svårt att veta vad de kan göra för att uppnå dessa. Kvalitativa IO:s upplevs även skapa en förhandling.



**Figur 5.4 – Anställdas uppfattningar om hur tydliga deras IO:s är**

På Global IM upplever de flesta respondenter sina IO:s som realistiska. Som kan ses i figur 5.5 instämmer 80 % av respondenterna helt eller delvis i påståendet att deras IO:s är realistiska. En respondent anger att gruppmålen uppfylls bara genom att samtliga i

dennes grupp går till arbetet. Om målen inte är realistiska framkommer det från en intervju att detta i så fall kan påpekas och justeras. Målen upplevs även ha en 'stretch target' på Global IM, där 77 % av respondenterna instämde helt eller delvis i detta påstående, vilket också illustreras i figur 5.5.



**Figur 5.5 – Anställdas uppfattningar om hur realistiska och 'stretch target' deras IO:s är**

Konflikterande mål verkar relativt ovanliga på Global IM. Det framkommer att mål som står i konflikt med vad som är bäst för organisationen existerar. Två individer känner att vissa beslut de tar som är för organisationens bästa påverkar deras IO:s poäng negativt. I båda fallen anger de att det handlar om avvägningen mellan kvalitet och kvantitet där IO:s förespråkar kvantitet.

## 5.5 Utvärdering och feedback

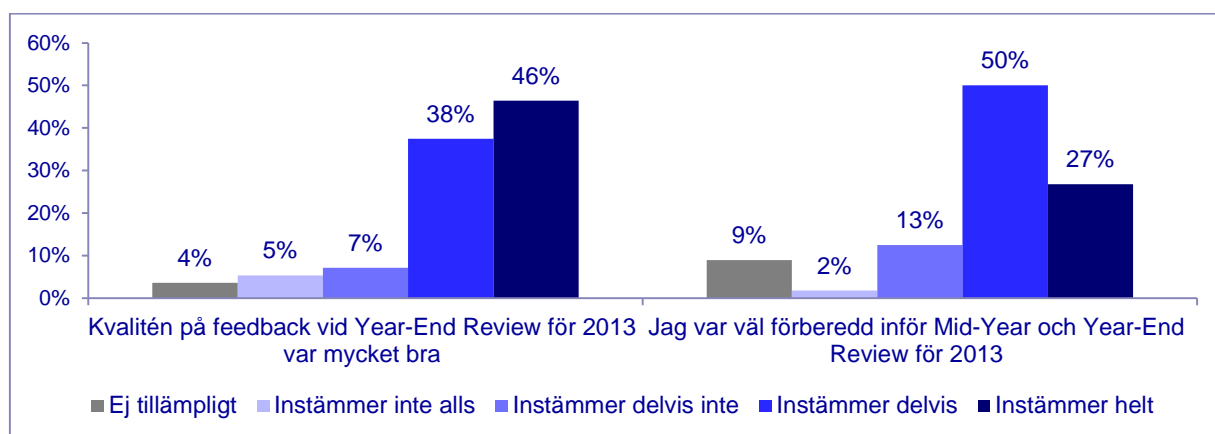
### 5.5.1 Ingen halvårsutvärdering men hög kvalitet på feedback

På Global IM är halvårsutvärderingen inte obligatorisk, en majoritet av de anställda har ingen halvårsutvärdering. En av cheferna uppgav att denne inte hade en enda halvårsutvärdering med sina medarbetare 2013. Det anges ändå av en respondent att då verksamheten tenderar att förändras kan mål behöva förändras, halvårsutvärderingen är därför viktig. Trots detta brukar denne glömma bort den. Enligt processen är det chefen som ska initiera halvårsutvärdering men intervjuerna antyder istället att detta ansvar ibland ligger på medarbetaren.

Helårsutvärderingen genomförs alltid på Global IM, detta sker genom ett möte där både RM och chefen deltar. Medarbetare som är delaktiga i mer än ett projekt eller service har

flera helårsutvärderingar, en med respektive chef. En medarbetare med flera chefer skapar administration för RM, när feedback och poäng ska sammanställas och föras in i 'myLink'. Poäng från varje chef ska läggas in i 'myLink' och viktas efter hur mycket tid som spenderats på varje projekt eller service, även subjektiva bedömningarna på LE:s måste sammanställas till en samlad bedömning.

Inför helårs- och halvårsutvärderingen ska både chef och medarbetare vara förberedd vilket också verkar vara fallet på Global IM där en väldigt liten andel inte stämde in i detta påstående, vilket illustreras i figur 5.6. Chefer på Global IM verkar lägga ner en hel del tid på feedback till sina medarbetare. Vilket påpekas vara ett måste för att det ska vara kvalitet på den feedback individen får. Intervjurespondenter anger även att positiv feedback får mest uppmärksamhet, sämre prestationer diskuteras inte i lika stor grad. Att poängen sällan hamnar under tre tyder också det på att sämre prestationer sällan uppmärksammas.



**Figur 5.6 - Kvalitet på feedback och hur förberedda anställda var inför utvärderingarna**

360 graders feedback verkar vara vanligt förekommande inom Global IM. En respondent anger att denne arbetar med "Stop-Start-Continue". Denne mailar personer i individens närhet och ber dem ange vad medarbetaren ska; sluta, börja och fortsätta göra. Respondenten påpekar att det är viktigt att vara medveten om att det är uppfattningar och ingen absolut sanning i dessa bedömningar. Enkätsvaren visar på att kvaliteten vid både halvårs- och helårsutvärderingen är bra där 79 % respektive 87 % angav att de helt eller delvis instämde i detta, den sistnämnda illustreras i figur 5.6.

En respondent berättar hur det gick till när denne fick IO:s som sen inte var aktuella vid slutet av året. När det gällde ett projekt utvärderades denne baserat på prestationen i ett annat projekt. I andra fall kom de överens muntligt om att ändra ett IO, men inga ändringar gjordes i 'myLink'. IO:s ändras på detta vis för att medarbetaren inte ska få en etta bara för att ett projekt inte startade.

## 5.6 Rekommendationer inför 2014

Global IM har under tidigare år presterat bra, deras genomsnittliga poäng har därför varit hög jämfört med andra organisationer. Detta tros bero på att en stor andel IO:s har varit kvantitativa IO:s baserade på faktiska siffror på grupp eller organisationsnivå. När Global IM som organisation har presterat bra har alla fått höga poäng. Därför gäller, inför 2014 nya rekommendationer på Global IM. Ett större fokus ska läggas på kvalitativa och individuella IO:s. För att ge en bättre bedömningsgrund för varje individ har de rekommenderat IO:s baserade på individens bidrag till gruppen.

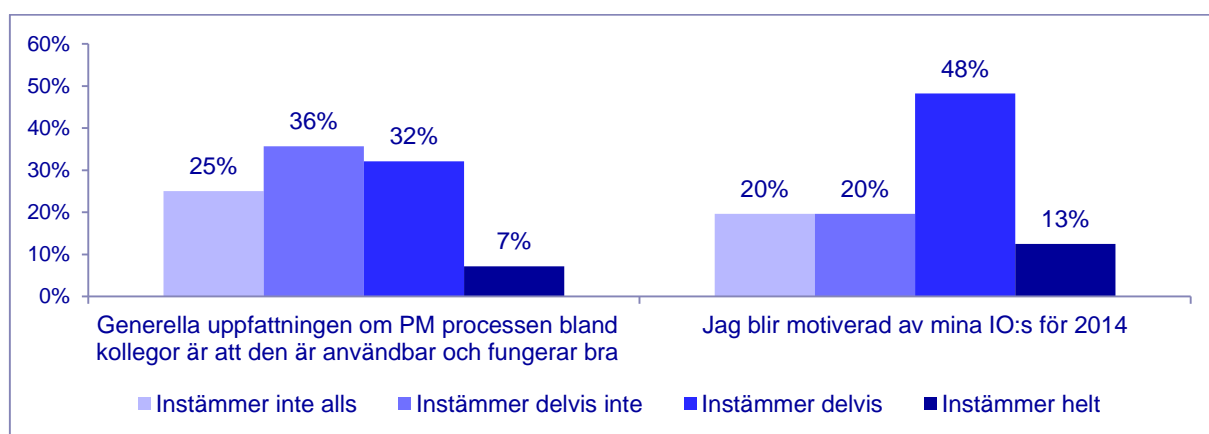
## 5.7 Belöningsystem

En respondent påpekar att det är en stor skillnad i intresset mellan medarbetarna och hur engagerade de är i 'Performance Management' processen. Denne tror att detta beror på att utfallet på bonusen inte gör så stor skillnad, den skapar därför inget driv. En del inom Global IM känner att de inte kan påverka sin bonusnivå i någon större utsträckning. Som anledning till detta nämns svårigheten att påverka slutpoängen, då den alltid ligger inom samma ganska smala intervall. Även gruppmål anses försvåra påverkan på bonusen.

Generellt framkommer en bild av att bonusen inte spelar en större roll, det är andra faktorer som driver de anställda på Global IM. En respondent menar att det är yrkesstoltheten, viljan att göra ett bra jobb och omtanken om kollegor som motiverar denne mest. En annan respondent menade att bonusen är för låg för att ge en motiverande effekt, och att denne blir mer motiverad av muntlig feedback.

## 5.8 Uppfattningar, tankar & åsikter

Från intervjuerna fick vi uppfattningen om att anställda på Global IM generellt ser positivt på 'Performance Management' processen. Enkätutskicket, figur 5.7, gav en något annorlunda bild där majoriteten inte alls eller delvis inte instämde i påståendet om att den generella uppfattningen om processen var att den fungerade bra och var användbar. Respondenterna ansåg att processen var bra eftersom den skapar ett gemensamt arbetssätt för målsättning och utvärdering. Den anses även hjälpa anställda förstå vilka förväntningar de har på sig, är en vägledning för vad som ska prioriteras samt ett verktyg för att motivera medarbetarna. Hela 40 % av respondenterna angav trots detta att de inte alls eller delvis inte instämde i att processen motiverar dem, figur 5.7.



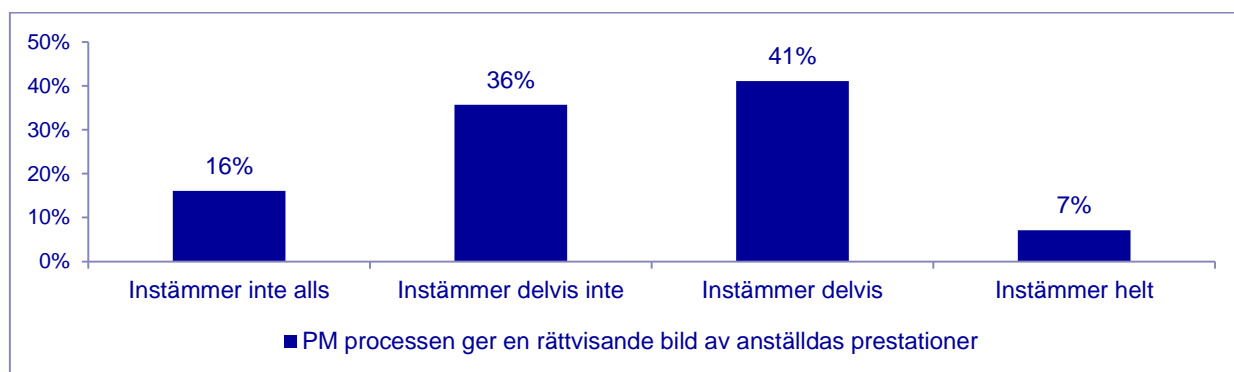
**Figur 5.7 - Hur bra den generella uppfattningen om processen är och anställdas motivation**

Respondenterna inom organisationen antydde att processen finns eftersom den adderar värde även om inte processen är perfekt, om ingen mätning görs kan ingen uppföljning heller göras. En av respondenterna nämner att den är till för att få ut mer av medarbetarna och hjälpa dem att prestera bättre.

Flera respondenter anser att processen medför en stor arbetsbelastning för RM och/eller chefer. Det framkom både att chefer ville avlasta RM och att de ville lägga mer arbete på RM. En chef upplevde insamlingen av feedback som en stor arbetsbelastning. För RM blir arbetsbelastningen att delta på möten men kanske främst att sammanställa allt i 'myLink'. En RM som har 30 medarbetare under sig, vilka i snitt har två chefer får delta på 60 möten och sammanställa informationen från dessa. Att 'myLink' inte är anpassat till Global IM:s matrisstruktur ses därför av de anställda som ett problem.

Vilket också framkom i enkäten där de antydde att 'myLink' undveks av majoriteten då systemet är otympligt.

Som illustreras i figur 5.8 visar enkäterna att få (7 %) tycker den ger en helt rättvisande bild av anställdas prestationer. Detta anges bero på en stor andel grupp mål, vilka lämnar rum för 'free riders'. Användningen av kvalitativa IO:s och LE:s uppges dock ge en mer rättvisande bild. En respondent anger att missuppfattningar av skalan kan göra att bedömningen inte blir rättvisande mellan anställda. Om en individ presterar bättre än förväntat lockas chefer att sätta högre än en trea då tre är mitten på skalan. Att Global IM fått höga poäng indikerar på detta sätt att processen inte har gett en helt rättvisande bild av prestationer.



**Figur 5.8 – Anställdas uppfattning om hur rättvisande bild av prestationer processen ger**

Några av de förbättringsförslag som önskas av respondenterna på Global IM är mer individbaserade mål, tvåårsplaner, utbildning i att ge feedback, en förbättrad skala för poängsättning och att bli bättre på att uppdatera målen under årets gång. Den RM vi intervjuade önskade även bli mer involverad i processen genom att bli rådfrågad även vid målsättning. Vid enkätsvaren framkom att respondenterna ville ha mer kontinuerlig feedback och att bonussystemet borde ses över.

## 6 'Performance Management' på Parts Supply Chain

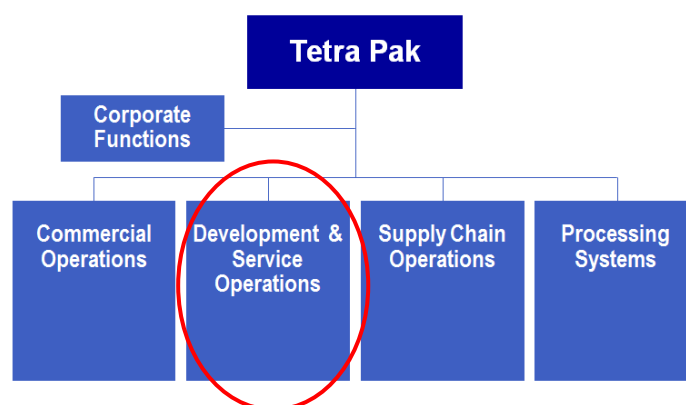
*I detta kapitel presenteras en av organisationerna inom Tetra Pak, Parts Supply Chain och deras användning av 'Performance Management' processen.*

### 6.1 Informationskällor och disposition

Information om Parts Supply Chain har inhämtats från internet och personlig kommunikation med anställda inom organisationen. Information om hur 'Performance Management' processen används i organisationen har främst inhämtats från intervjuer och personlig kommunikation med anställda på Parts Supply Chain. En komplett lista över genomförda intervjuer återfinns i avsnitt 2.4.3 tabell 2.1. Intervjusvaren har sedan kompletterats med ett enkätutskick för att få en bredare bild av processens användning. Kapitlet inleds med en kort presentation av Parts Supply Chain. Därefter presenteras deras användning av processen enligt samma disposition som kapitel tre.

### 6.2 Presentation av Parts Supply Chain

Parts Supply Chain är den andra organisation denna studie har analyserat. De är en del av den större organisationen Technical Service, vilka tillhandahåller reservdelar till Tetra Paks process- och förpackningssystem. I figur 6.1 ses en helhet av Tetra Paks organisationsschema där Parts Supply Chain tillhör Development & Service Operations.



**Figur 6.1 - Tetra Paks organisationsschema, Parts Supply Chain**

En avgränsning till enbart Parts Supply Chain gjordes då de med sina 229 anställda på kontoret i Lund är storleksmässigt jämförbara med Global IM. Övriga kontor är placerade i Dubai, Singapore och Greenwood. Parts Supply Chain ansvarar för

tillgängligheten av reservdelar samt att hålla kostnaderna för dessa nere. Till skillnad från Global IM är Parts Supply Chain en traditionell linjeorganisation.

## 6.3 Syftet med 'Performance Management' processen

Första syftet med processen är att aktiviteter vilka uppfyller företagets mål prioriteras. Parts Supply Chain fokuserar mer på sina KPI:er än IO:s, men om IO:s är rätt utformade speglar de organisationens KPI:er. Flera respondenter anger därför att IO:s indirekt styr hur de prioriterar. Andra syftet är att anställda ska förstå hur de bidrar till teamet, organisationen (Parts Supply Chain) samt Tetra Paks framgång. Samtliga respondenter på Parts Supply Chain känner att de bidrar. De uttrycker det som; "det är det lilla som gör det stora", "vi är en pusselbit i Tetra Pak som företag" och "allt är länkat uppifrån och ner".

Respondenterna på Parts Supply Chain anger att de vet vad som förväntas av dem, vilket 'Performance Management' processen ska bidra till. Dock finns en tydlig försvagning av förståelsen desto längre ner i organisationen respondenten är. Fjärde syftet är att de ska förstå vad de blir utvärderade på. Även här kan en viss försvagning av förståelsen identifieras desto längre ner individen är i organisationen. Feedback, tydliga mål och diskussioner med chefen nämns som bidragande orsaker till varför de förstår vad de blir utvärderade på.

## 6.4 Målsättning

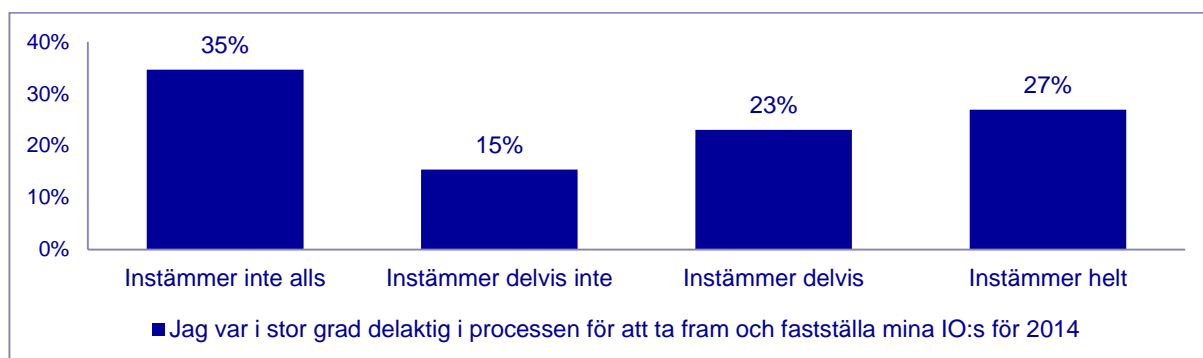
### 6.4.1 Delaktigheten i målsättningen varierar

Först och främst bör det nämnas att Parts Supply Chain arbetar med 'Visual Management', där de bryter ner mål (KPI:er) nivå för nivå genom organisationen. Varje team får på detta vis sina mål som de arbetar med, vilka skapar grunden för individens IO:s. Under en intervju fick vi se hur detta synliggjordes tydligt över en vägg i ett av konferensrummen. Målen var uppsatta på en tavla, uppstaplade under rubrikerna; 'Plan', 'Do', 'Check' och 'Act'.

Målsättningen på Parts Supply Chain sker genom en dialog mellan medarbetare och chef. Medarbetaren kommer med egna förslag till IO:s, undantaget längst ner i



organisationen. Även om det sällan förekommer oenigheter är det tydligt att chefen är den som har sista ordet. I enkäten angav den största andelen att de inte alls instämde i påståendet att de i stor grad var delaktiga i målsättningen. Svaren illustreras i figur 6.2 den näst största andelen angav att de helt instämde i påståendet.

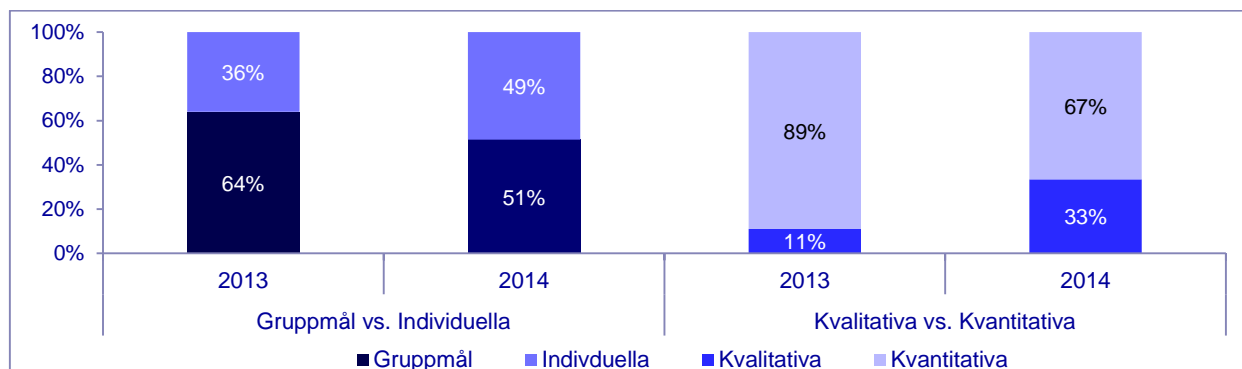


**Figur 6.2 - Delaktighet i målsättningen**

En respondent ser det som en självreglerande process där chefer sätter upp IO:s för sina medarbetare som bidrar till att uppfylla sina egna IO:s. Eftersom processen börjar från toppen gör detta att även organisationens mål i slutändan uppfylls. Under intervjuerna framkommer det även att förståelsen för processen är bristfällig längre ner i organisationen då individen har svårt att förklara processen och förstå intervjufrågorna.

#### 6.4.2 Kvantitativa och gruppbaseade IO:s är vanliga

Chefer på Parts Supply Chain pekar på vikten av att ha både individuella- och gruppsmål. Enbart gruppsmål riskerar att leda till 'free riders', medan individuella IO:s minskar incitament till samarbete. Två respondenter uppger dock att de enbart har gruppsmål och den genomsnittliga viktningen för gruppsmål i intervjuerna ligger på 64 %. Även enkätsvaren visar på att gruppmålen dominerar, även om de minskat till 51 %, se figur 6.3.



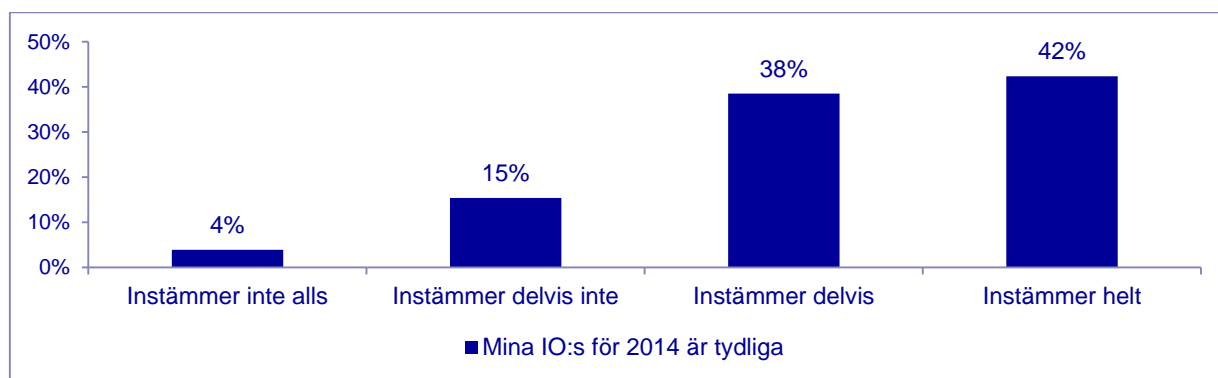
**Figur 6.3 - Fördelning mellan grupp, individuella, kvalitativa och kvantitativa IO:s**

En av respondenterna med enbart gruppmål hade mål som täckte prestationen av gruppen denne var ansvarig av. Den andra hade både gruppmål som täckte prestationen av gruppen denne var ansvarig för och den grupp denne själv var en del av. På Parts Supply Chain har en majoritet av de anställda mellan fem och tio IO:s, men 31 % har färre än fem IO:s.

Kvantitativa IO:s förespråkas starkt av chefer på Parts Supply Chain och har en framträdande roll i anställdas IO:s. Det framkommer att för även kvantitativa IO:s, kan en viss subjektivitet användas för att ge en halv poäng extra i en del fall. Kvantitativa IO:s föredras eftersom de är tydliga och då kvalitativa IO:s kan skapa situationer av förhandling mellan chef och medarbetare. Det påpekas hur viktigt det är att ha tydliga "SMART-testade" IO:s.

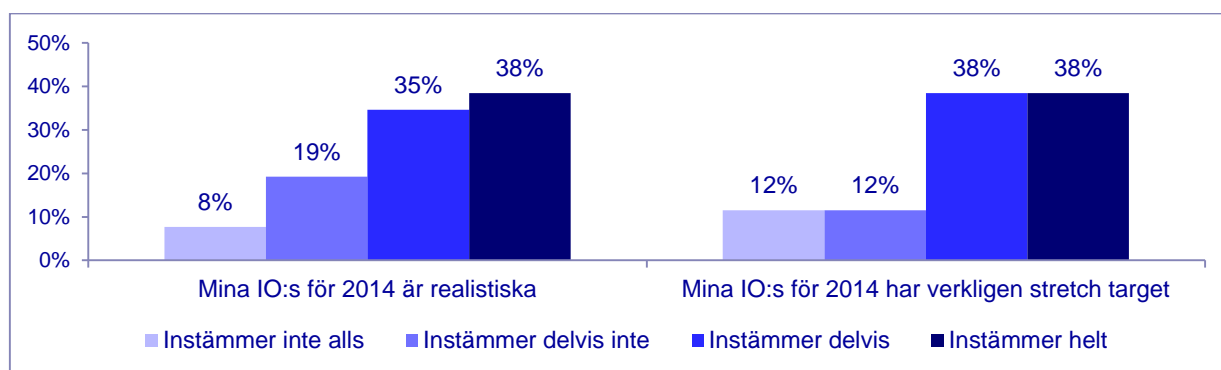
Intervjuerna visar att kvalitativa IO:s är vanligare längre ner i organisation, de är dock inte vanliga någonstans i organisationen. Intervjuerna visar på en genomsnittlig viktning på 11 %, medan enkäterna visade att den ökat till 33 %, vilket illustreras i figur 6.3.

Hur tydliga individerna upplever att deras IO:s är, skiljer sig åt inom organisationen, beskrivningarna går från "kristallklara" till "svårtolkade". I figur 6.4 visar enkätsvaren att de flest ser sina mål som tydliga. Att de är mätbara (kvantitativa) uttrycktes som en förklaring till varför de är tydliga. Längre ner i organisationen upplevs IO:s som något otydliga, respondenterna anger att det är deras erfarenhet inom Tetra Pak som gör att de förstår sina IO:s. De upplevs svåra att förstå och ta till sig i sitt dagliga arbete.



**Figur 6.4 - Anställdas uppfattningar om hur tydliga deras IO:s är**

Hur realistiska IO:s upplevs skiljer sig även det åt under intervjuerna på Parts Supply Chain. Även här, som kan ses i figur 6.5, visar enkätsvaren på att en majoritet ändå ser dem som realistiska. En respondent anger att eftersom målen pressas hårdare varje år blir de svårare att nå. Samtidigt anger en annan respondent att de brukar nå målen och därför är de realistiska. Trots att målen är realistiska har de en 'stretch target', 77 % instämde helt eller delvis i att deras mål verkligen har en 'stretch target', vilket illustreras i figur 6.5.



**Figur 6.5 - Anställdas uppfattningar om hur realistiska och 'stretch target' deras IO:s är**

De flesta instämde helt eller delvis i att de kan påverka sina IO:s. Konflikterande mål är ovanliga på Parts Supply Chain även om det förekommer. Historiskt sett har det förekommit mål som varit konflikterande mellan avdelningar, men efter att medarbetarna påpekat detta har de ändrats.

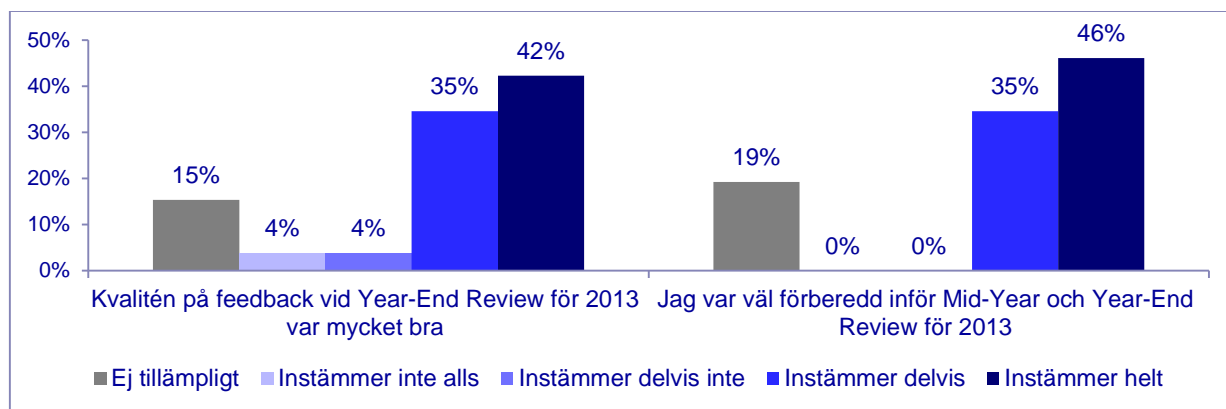
## 6.5 Utvärdering och feedback

### 6.5.1 Halvårsutvärdering genomförs och hög kvalitet på feedback

På Parts Supply Chain genomförs halvårsutvärderingar där både IO:s och LE:s diskuteras. Uppföljning av IO:s görs inte vid några andra tillfällen, men det påpekas frekvent att KPI:er följs upp på vecko- eller månadsbasis, vilket upplevs som en indirekt uppföljning av IO:s.

Inför halvårs- och helårsutvärderingen ska båda parter förbereda sig, men då förståelsen lägre ner i organisationen är bristfällig upplevs det svårt att förbereda sig. Enkätsvaren, illustreras i figur 6.6, visar att de flesta anställda var väl förberedda inför

utvärderingarna för 2013. Även kvaliteten på feedback vid utvärderingarna vara bra, runt 70 % instämde helt eller delvis i dessa påståenden.



**Figur 6.6 - Kvalitet på feedback och hur förberedda anställda var inför utvärderingarna**

Chefer tenderar att inte samla in feedback specifikt inför utvärderingarna i någon större utsträckning. De samlar istället feedback på ett mer informellt sätt under året. En av cheferna påpekar att denne försöker ge feedback kontinuerligt genom ett extra telefonsamtal eller mail när en medarbetare har gjort något bra. Det gör att halvårs- och helårsutvärderingen blir mer av en uppsummering.

Det sker ibland att IO:s ändras under årets gång, för detta krävs dock godkännande från chefens chef. Det påpekas vara viktigt att uppdatera IO:s för att inte riskera att den motiverande effekten försvinner. Om ett IO visar sig vara felaktigt vid årets slut är de dock restriktivare med ändringar. En av cheferna uppger att en trea inte kan ges i dessa fall, dock kan viss anpassning göras och en tvåa kan kanske delas ut. En annan respondent anger dock att ändringar av IO:s har gjorts även vid årets slut av målen så att en trea har kunnat nås.

## 6.6 Rekommendationer inför 2014

Parts Supply Chain gjorde under 2013 en översyn av kvaliteten på 'Performance Management' processen i organisationen. För att analysera processens kvalitet kontrollerades först om deadlines och riktlinjer följdes, vilket var fallet. Nästa steg var att kontrollera med vilken kvalitet den genomfördes. Chefer från olika avdelningar gick in och tittade på andra avdelningar hur väl processen genomfördes. Det gjordes genom

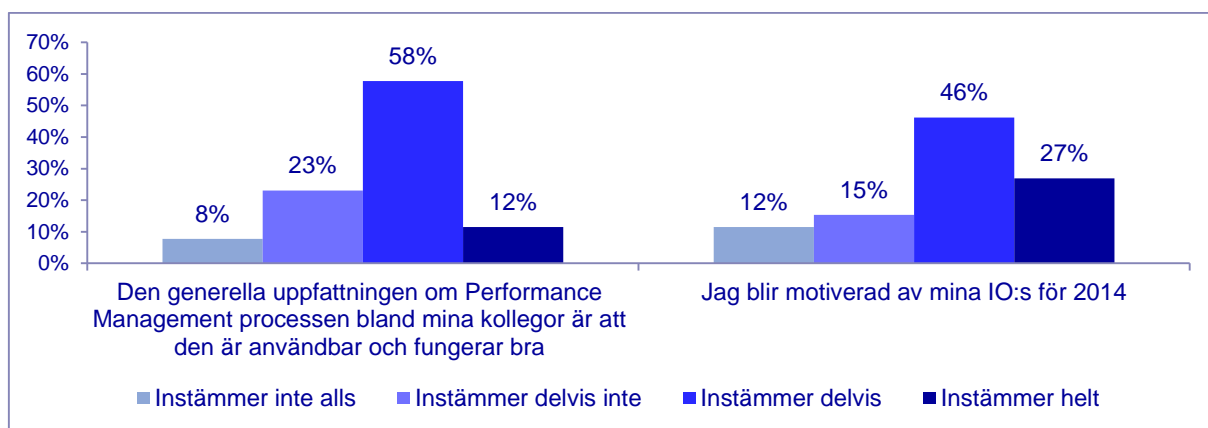
att titta på några utvalda individers IO:s, anteckningar från halvårs- och helårsutvärderingar samt individernas förståelse för processen.

Generellt framkom det att processen genomfördes med hög kvalitet. Det identifierades en avdelning där de enbart hade gruppbaseade IO:s. Resultaten från utvärderingen presenterades för medarbetarna genom chefs veckobrev i början av 2014, med rekommendationen att öka andelen individuella mål och ett större engagemang inför målsättning. Även en förbättring av kontinuerlig feedback önskades, med förslaget att mail skickas mellan medarbetare och chefer för att skapa en dialog som förs in i 'myLink'.

## 6.7 Tankar och åsikter om 'Performance Management'

Känslan av att kunna påverka sin bonusnivå varierar inom organisationen, uttrycken varierar från "i jättestor utsträckning" till "inte alls". De som upplever att de har svårare att påverka sin bonusnivå säger att det beror på att de har svårt att förstå processen och att IO:s som går att påverka bara utgör en liten del av det hela.

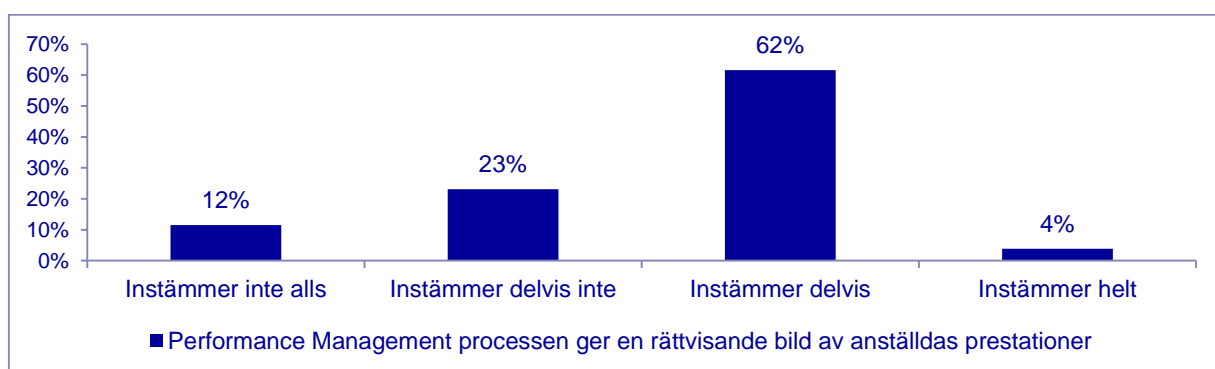
Generellt verkar uppfattningen om 'Performance Management' processen vara positiv på Parts Supply Chain och de ser det som viktigt att ha en process. Figur 6.7 illustrerar enkätsvaren gällande påståendet att den generella uppfattningen är att processen är bra och användbar. Få instämmer helt i påståendet, den största andelen instämmer delvis i det. En respondent tror att processen kan skapa stolthet och engagemang genom bekräftelse på prestationer. Vidare framkommer det att bonusen inte är det viktigaste utan det är feedbacken på prestationer. De anställda uppskattar även att få veta vilka förväntningar de har på sig och cheferna får ett stöd för att reflektera över medarbetarnas prestationer.



**Figur 6.7 - Hur bra den generella uppfattningen om processen är och anställdas motivation**

Enkätsvaren visar på att nästan en tredjedel av de anställda på Parts Supply Chain helt instämmer i att de motiveras av sina IO:s, figur 6.7. En respondent menade att IO:s får alla att jobba i samma riktning och en annan tryckte på att tydliga mål för individen för företaget framåt.

Negativa aspekter som påpekas är att processen är tidskrävande och inte upplevs ge en rättvisande bild av anställdas prestationer. Vilket också kan ses i figur 6.8, en liten del instämmer helt i detta påstående. Det anges bero på att skalan är felvisande och en femma går inte att nå. En annan anledning som nämns är en stor andel gruppmål, individuella mål utgör en sådan liten del att individens prestation inte reflekteras av poängen. Ytterligare en anledning är en bristande förståelse, individen känner inte att denne har samma förutsättningar för att nå målen.



**Figur 6.8 - Anställdas uppfattning om hur rättvisande bild av prestationer processen ger**

Två respondenter tycker det är konstigt att den globala processen inte har någon kvalitetssäkring. En av dem nämner även att processen inte kan följas slaviskt, sunt förnuft måste användas. Om fel mål sätts och inte ändras under året kan en

högpresterande individ stå utan bonus vid årets slut. Det gäller att genomföra processen med kvalitet och inte bara bocka av de saker som ska göras.

På de lägre nivåerna i företaget framkommer önskemål om utbildning i processen för att få en bättre förståelse och kunskap om den. Vidare önskar flera respondenter ett enklare språk kopplat till processen då det upplevs svårt att ta till sig. Vissa respondenter ville se en mindre skillnad mellan bonusnivåerna och visualisera kopplingen mellan målen från de olika nivåerna.

## 7 Analys av det empiriska materialet

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet. Användningen av 'Performance Management' processen på de två organisationerna kommer att jämföras med teori och processens tänkta användning.

### 7.1 Disposition

I detta kapitel görs en flerdimensionell analys, teori kommer att jämföras med empiri, både hur processen är tänkt att användas och hur den faktiskt används. De två organisationerna kommer att ställas mot varandra för att hitta skillnader och likheter. För att underlätta läsningen kommer samma disposition som i tidigare kapitel att användas. Kapitlet inleds med en empirisk översikt och avslutas med att lyfta fram de delar som författarna finner förbättringspotential i.

### 7.2 Empirisk översikt

Tabell 7.1 visar en översikt av det empiriska materialet från de två organisationerna samt en jämförelse med de globala rekommendationerna från Tetra Pak. Kolumnen för intervjuer representerar IO:s för 2013 och enkäter för 2014. Procentandelar för enkätsvaren representerar andel som angett att de helt eller delvis instämmer i påståendet. Andelar inom parenteser representerar andelar när svaret "ej tillämplig" exkluderats.

Tabell 7.1 - Sammanställning av det empiriska materialet (\* = Parts Supply Chain)

	Globala direktiv	Intervjusvar (2013)		Enkätsvar (2014)	
		Global IM	PSC*	Global IM	PSC*
<b>Antal IO:s</b>	5-10	8	7	6	6
<b>Kvalitativa IO:s</b>	Viktiga	3	1	4	2
<b>Viktning kvalitativa IO:s</b>	-	44%	11%	64%	33%
<b>Grupp mål (IO:s)</b>	-	4	7	2	4
<b>Viktning grupp mål</b>	Max 20%	62%	64%	25%	51%
<b>Delaktighet i målsättning</b>	Viktigt	Något mindre	Delaktiga	65%	50%
<b>Tydliga</b>	Viktigt	Varierande	Varierande	71%	81%
<b>Realistiska</b>	Viktigt	Realistiska	Realistiska	80%	73%
<b>Stretch Target</b>	Viktigt	-	-	77%	77%
<b>Påverkan</b>	Viktigt	Enbart få	Enbart få	80%	73%
<b>Motiverad</b>	Syfte	-	-	61%	73%
<b>Halvårsutvärdering</b>	Rekommenderad	Oftast inte	Genomförs	-	-
<b>Helårsutvärdering</b>	Obligatorisk	Genomförs	Genomförs	-	-
<b>Bra feedback halvårsutvärdering</b>	Viktigt	Genomförs sällan	Bra feedback	55% (79%)	69% (90%)
<b>Bra feedback helårsutvärdering</b>	Viktigt	Bra feedback	Bra feedback	84% (87%)	77% (91%)
<b>Förberedd för utvärdering</b>	Påpekas	-	Svårt/Glömmer	77% (84%)	81% (100%)
<b>Rättvisande bild</b>	-	Nej	Nej	48%	66%
<b>Positiv generell uppfattning</b>	-	Bra	Bra	39%	70%



## 7.3 Ekonomistyrningens syfte

### 7.3.1 Viss målinkongruens existerar

'Performance Management' processen på Tetra Pak är utformad för att bidra till målinkongruens och att handlingar är fokuserade på att uppnå företagets prioriteringar. Att influera beteenden och handlingar i syfte att uppnå målinkongruens är en central del i ekonomistyrning (Anthony & Govindarajan, 2007). Genom att bryta ner mål nivå för nivå ända ner till individnivå ska målinkongruensen öka och individers handlingar influeras på de två organisationerna. Om nedbrytningen av mål utförs på ett korrekt sätt blir det i linje med konstruktiv målinkongruens (Schaffer, 2013).

Intervjuerna gav en indikation på att viss målinkongruens existerar i organisationerna. På Global IM påpekar respondenterna att det existerar IO:s som inte är i linje med vad som är bäst för företaget, kvantitet prioriteras framför kvalitet. Det kan vara en följd av att chefer mäter det som är lätt att mäta, istället för strategiskt viktiga områden för företaget (Anthony & Govindarajan, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Anställda prioriterar trots detta vad de anser vara bäst för företaget. Risken är att inte alla anställda gör på detta sätt, därför är det viktigt att IO:s sätts på ett sätt där de mäter vad som är viktigt för företaget. Om inte detta görs är risken att individer prioriterar fel (Anthony et al., 2014).

På Parts Supply Chain framkom en oförståelse för sina IO:s och konflikterande mål mellan avdelningar. Att anställda upplever en oförståelse för sina mål gör att målens motiverande effekt går förlorad. Cheferna bör därför säkerställa att samtliga anställda förstår hur målen kan appliceras i deras dagliga arbete för att undvika detta problem. Då de specifika målen inte har studerats har det inte kunnat avgöras om det är destruktiv eller konstruktiv målinkongruens som existerar (Schaffer, 2013).

Eftersom det existerar IO:s som inte är i linje med företagets bästa, blir det extra viktigt för Tetra Pak att kontrollverktyg inte hindrar medarbetare från att göra vad som är bäst för företaget. 'Performance Management' processen styr inte hur anställda handlar, utan är ett stöd för att se till att anställda prioriterar rätt. Det lämnas därför rum för handlingar som är bäst för företaget men som inte följer den tänkta planen (Anthony &

Govindarajan, 2007). Att bonusen är kopplad till IO:s gör att incitament skapas till att följa IO:s och inte företagets bästa. Anställda som trots detta prioriterar efter Tetra Paks bästa, visar en stark lojalitet. Prioritering av kvalitet framför kvantiteten kan kanske även förklaras av yrkesstolthet, vilket är något en respondent anser vara viktigare än bonus.

### 7.3.2 Anställda agerar under frihet och ansvar

'Performance Management' processen verkar vara anpassad till Tetra Paks kultur av frihet och ansvar, då få moment är obligatoriska, det mesta är rekommenderat i olika grad. Tetra Paks historia av att vara ett decentraliserat företag med en lös styrning och stor grad av lokal anpassning anges vara orsaken till detta. Att decentralisering påverkar graden av kontroll i företag är vanligt (Anthony et al., 2014). Vi tror att en löst styrd process kan vara en fördel eftersom det möjliggör anpassning av processen, vilket det kan finnas behov av i ett stort företag som Tetra Pak. Det kräver dock starkt engagemang på lokal nivå som säkerställer att processen utförs med hög kvalitet.

### 7.3.3 Organisationsstrukturen påverkar

Ändringar av IO:s och beaktande av andra faktorer än enbart måluppfyllelse är ovanligare på Parts Supply Chain än Global IM, vilket indikerar en mer 'tight control' på Parts Supply Chain. Fördelen med detta är att det kan förhindra slösaktighet och ineffektivitet, men det kan leda till dysfunktionellt beteende och kortsiktigt fokus (Anthony et al., 2014). På Parts Supply Chain agerar de snabbt mot avvikelser relaterat till deras KPI:er, vilket är viktigt för att säkerställa att strategin förverkligas (Petri & Olve, 2014).

Global IMs kontroll å andra sidan tenderar att vara mer "loose", de utvärderar IO:s som inte längre är relevanta på andra projekt eller servisar och halvårsutvärderingen är valfri. Denna skillnad i styrning kan kanske förklaras av organisationsstrukturerna. En linjeorganisation har större hierarkiska skillnader vilket kan skapa ett större behov av kontroll än i en matrisorganisation. Risken med 'loose control' är att kontrollen över helheten kan gå förlorad (Anthony et al., 2014), vilket verkar vara fallet på Global IM där halvårsutvärderingar sällan genomförs. Vi tror inte detta enbart beror på deras 'loose

control' utan även på en sämre uppfattning om och stöd för processen. Eftersom det i vissa fall är möjligt att undvika processen, görs detta.

På Global IM har deras matrisstruktur skapat en större arbetsbelastning i relation till 'Performance Management' processen, till följd av att varje anställd har men än en chef. Tanken med processen är att den ska vara enkel och icke tidskrävande, vilket inte alltid är fallet på Global IM. Trots att processen är relativt löst styrd har inga större anpassningar gjorts. En justering är att 'myLink' inte alltid används i någon större utsträckning, ibland används istället Excel för individernas IO:s. När Excel används skapas en stor administrativ arbetsbelastning för RM. Som i efterhand sammanställer chefers feedback och poäng på IO:s samt LE:s för att lägga in dem i 'myLink'.

De interna dokumenten skriver om linjeförordning och inte chef i allmänhet, vilket antyder att processen är utformad med en linjeorganisation i åtanke. Det verkar också vara fallet då 'Performance Management' processen fungera bättre i linjeorganisationen, Parts Supply Chain.

## 7.4 'Performance Management' processen i sin helhet

'Performance Management' processen är omfattande, den innehåller både målsättning och feedback samt är knuten till ett belöningsystem. Den har därför de komponenter som BSC:s påpekas sakna (Otley, 1999). Vi finner att om anställda inte är motiverade till att nå sina IO:s uppstår inte målkongruens, utan motivation anstränger de sig inte för att uppnå sina IO:s. Eftersom processen även ämnar att indirekt motivera anställda, anser vi detta vara en faktor som speglar hur bra processen fungerar.

Ledningen inom Parts Supply Chain visar ett starkt stöd för processen genom sina handlingar, vilket litteraturen menar är viktig för att acceptansen ska bli hög (Olive et al., 2004). Det starka stödet från ledningen på Parts Supply Chain kan förklara det högre instämmandet i påståendet gällande att den generella uppfattningen om processen är bra (Risher, 2013). En fjärdedel från Global IM instämmer inte alls i detta påstående, vilket är en ganska hög andel. Grunden till detta kan vara den höga arbetsbelastning processen medför i deras organisation. En bra generell uppfattning om processen är vår andra indikator på när processen fungerar bättre. En sämre uppfattning om processen

indikerar att processen inte är enkel, smidig och värdeskapande, vilket är tanken med processen. Vi tror inte att en sämre uppfattning om processen skapar samma engagemang. Värt att uppmärksamma är det faktum att andelen som helt instämde i påståendet att den generella uppfattningen var bra, var mindre än 10 % i båda organisationerna. Det finns därför rum för förbättringar inom båda organisationerna.

#### 7.4.1 'Performance Management' processen ska hjälpa de anställda

'Performance Management' processen ska öka individers förståelse för hur de bidrar till företagets framgång, eftersom detta tros öka motivationen. Genom att bryta ner abstrakta mål i ett PMS till tydliga operationella mål för individer kan anställda förstå hur de bidrar (Arwidi & Jönsson, 2010; Anthony et al., 2014;). Olve et al. (2004) menar att tydliga orsak-verkan samband mellan mål är viktiga. Om det finns ett orsak-verkan samband tror vi att det kan hjälpa anställda att förstå hur de genom uppfyllandet av sina IO:s bidrar till att uppnå företagets mål.

Respondenter från båda organisationerna bekräftar att de förstår hur de bidrar, även om anställda på Global IM uttrycker en något större försiktighet. De anger att det beror på att de är supportorganisation långt bak i verksamheten, med lite kundkontakt. En respondent uttryckte en önskan att se hur dennes IO:s var kopplade till mål för högre nivåer i företaget. Det är en intressant idé som kan bidra till en ökad förståelse bland anställda. Om individers motivation ökar av att förstå hur de bidrar borde motivationen på Parts Supply Chain vara något högre än på Global IM. Enkäterna bekräftade detta även om skillnaderna var relativt små.

'Performance Management' processen ämnar ge anställda förståelse för vad som förväntas av dem och vad de blir utvärderade på. På Parts Supply Chain kan en tendens av minskad förståelse för båda dessa identifieras desto längre ner i organisationen respondenten befinner sig. Tydliga mål, bra kommunikation med chefen och feedback anges som bidragande orsaker till varför de förstår vad som förväntas av dem och vad de blir bedömda på. Att förståelsen är sämre längre ner i organisationen kan förklaras av att informationen måste vandra genom fler led innan den når medarbetarna. I en hierarkisk organisation som Parts Supply Chain, blir detta ett större problem, längre ner

i organisationen är de längre ifrån organisationens mål. Det blir därför ännu viktigare för chefer att pedagogiskt och tydligt kommunicera till individerna hur de bidrar.

Det framkommer att begrepps användningen är komplicerad vilket gör att respondenterna inte vet hur de ska koppla det till sitt dagliga arbete. Om inte alla medarbetare förstår informationen, lägger chefer tid på något som medarbetarna inte kan ta till sig. Informationen bör därför vara tydlig, lätt att förstå och applicera i det dagliga arbetet.

#### 7.4.2 'Performance Management' processens årliga cykel har brister

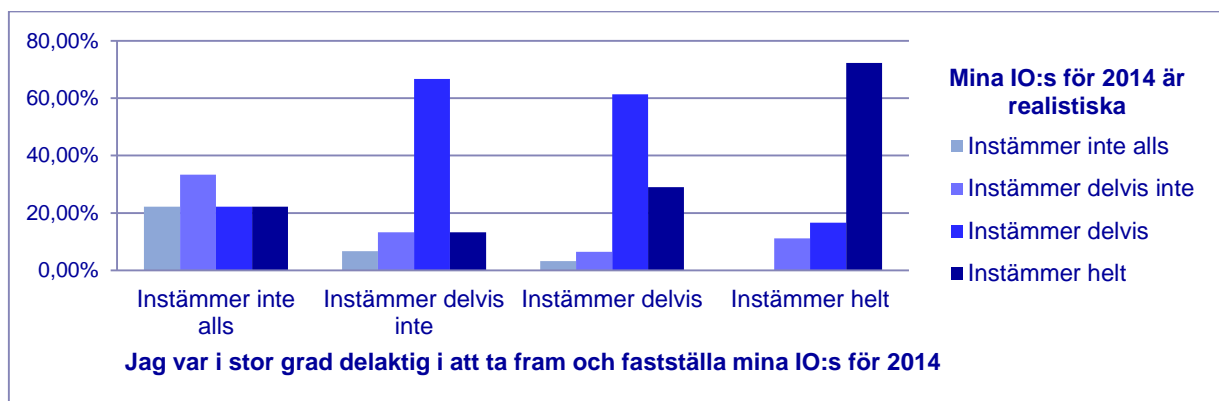
En respondent föreslog en effektivisering av processen, slutföra utvärderingen tidigare för att ge feedback i närmre anknytning till prestationer. När längre tid passerar mellan prestation och feedback minskar den motiverande effekten (Anthony & Govindarajan, 2007). Målen behöver inte sättas förrän sista mars, vilket gör att anställda i värsta fall kan vara utan mål i tre månader. Intervjuerna gav intrycket att chefer väntar på sina egna IO:s innan de sätter IO:s för sina medarbetare. Om detta tillvägagångssätt används får individer längst ner i organisationen sina mål sist. Det bör inte vara önskvärt eftersom det troligtvis är de som vet minst om vad företaget prioriterar och om aktiviteter ska prioriteras som är i företagets intresse.

### 7.5 Målsättning

#### 7.5.1 Delaktighet i målsättningen är viktig

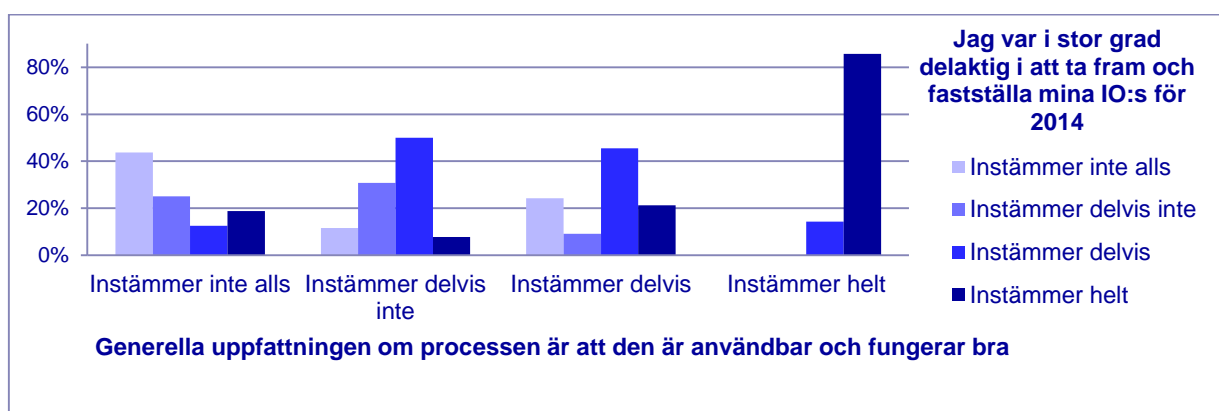
Delaktighet förespråkas starkt från Tetra Pak, vilket kan öka acceptansen för målen (Anthony & Govindarajan, 2007; Fitzgerald, 2007). Intervjuerna ger en bild av hög delaktighet i båda organisationerna. Enkätsvaren visar dock att det finns skillnader inom Parts Supply Chain. 35 % anger att de inte alls instämmer i påståendet om att de i stor del är delaktiga i målsättningen, samtidigt anger 27 % att de helt instämmer i påståendet. Vi tror att det kan vara längre ner i organisationen som delaktigheten är lägre, vilket kan förklara den bristande förståelsen för IO:s. Det borde vara det motsatta, en högre delaktighet längre ner, för att öka individens förståelse för både processen och sina IO:s.

Delaktigheten på Global IM verkar vara relativt hög, den största andelen instämde delvis i påståendet. Även chefens delaktig är viktigt för att minska risken att mål sätts lågt för att vara lättare att nå (Fitzgerald, 2007). Att delaktighet leder till låga mål verkar inte vara fallet på Global IM, en chef har haft medarbetare som påpekat att målen var för låga varför justering gjorts. Om detta inte är fallet överallt i organisationen kan, den höga delaktigheten i målsättning vara en förklaring till varför Global IM har fått höga poäng de senaste åren, IO:s har satts lågt.



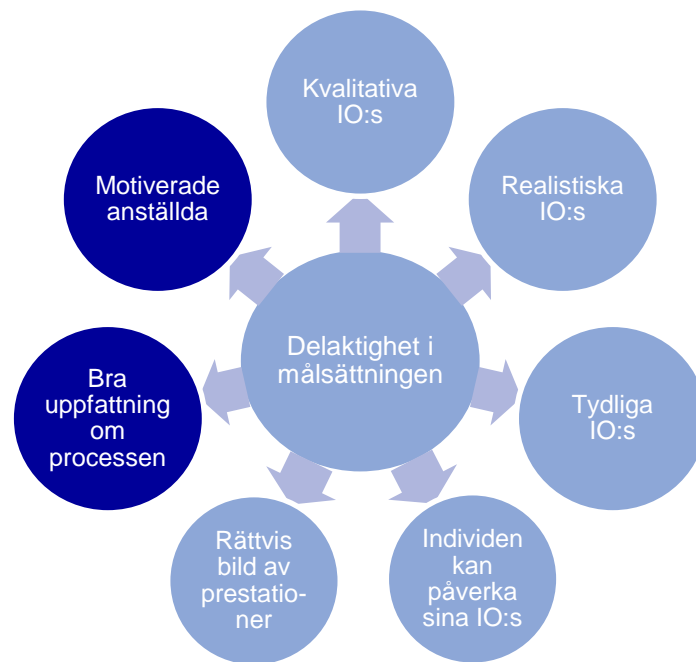
Figur 7.1 - Samband mellan delaktighet och realistiska IO:s

Att delaktighet i målsättning är viktig för att individer ska acceptera målen påpekas i litteraturen (Fitzgerald, 2007). Som kan ses i figur 7.1, bekräftas detta av enkätsvaren, de som helt instämde i att de var delaktiga i målsättningen instämde också till största del i att deras IO:s var realistiska. Individer som angett att de är delaktiga i målsättningen har också en hög viktning på kvalitativa IO:s. Figur 7.2 visar att delaktighet även verkar ha ett samband med hur bra den generella uppfattningen om processen är.



Figur 7.2 - Samband mellan bra generell uppfattning om processen och delaktighet i målsättning

Majoriteten av de som helt instämde i påståendet om delaktighet i målsättningen angav även att de helt eller delvis instämde i påståendena att deras IO:s rörde sådant de kunde påverka, var tydliga och att processen gav en rättvisande bild av anställdas prestationer. Delaktighet verkar även påverka anställdas motivation, individer som är mer motiverade är också till en större grad delaktiga i målsättningen. Samma relation gäller när motivationen är lägre, då är också delaktigheten lägre. Delaktighet på Tetra Pak verkar därför vara relaterat till flera andra faktorer, dessa illustreras i figur 7.3.



**Figur 7.3 - Faktorer som delaktigheten påverkar**

### 7.5.2 IO:s utformning påverkar anställdas motivation

För att anställda ska kunna hantera och hålla sina IO:s i åtanke rekommenderar Tetra Pak att de ska vara mellan fem och tio till antalet. I båda organisationerna anger majoriteten att deras IO:s är mellan fem och tio. Vi ser därför ingen risk att anställda inte utför handlingar som minskar måluppfyllelsen, vilket är risken vid för många mål (Ethiraj & Levinthal, 2009). Om även KPI:er, vilka Parts Supply Chain arbetar mycket med, räknas in kan det totala antalet mål möjligtvis skapa en överbelastning av information (Arwidi & Jönsson, 2010). Det bör uppmärksammas att en relativt stor andel, ca 35 % i båda organisationerna har färre än fem IO:s. Då IO:s enligt 'Performance Management' processen ska täcka det mesta individerna gör, frågan är om färre än fem mål kan uppfylla detta.

### *Hur gruppbaseade Individual Objectives påverkar andra faktorer är otydligt*

Tetra Pak rekommenderar att grupp mål inte ska utgöra en större del av målplanen än 20 %, ingen av organisationerna följer detta. För 2013 hade båda organisationerna en hög viktningen på grupp mål, men de har båda minskat dessa till 2014. Global IM ligger nu nära rekommendationen medan Parts Supply Chain har i snitt en viktning på 51 % för grupp mål. En skillnad har identifierat i grupp målen mellan organisationerna. Global IMs grupp mål tenderar att vara baseade på organisationens prestation, vilka ofta är finansiella. Parts Supply Chain däremot, har grupp mål som ligger närmre individens dagliga arbete och kan därför vara lättare att relatera till. Gruppbaseade IO:s på Parts Supply Chain verkar även vara individspecifika, då de anger ansvarsområden inom gruppen. Om gruppen har i uppgift att prestera ett resultat delas ansvaret för detta ut till en gruppmedlem genom ett IO.

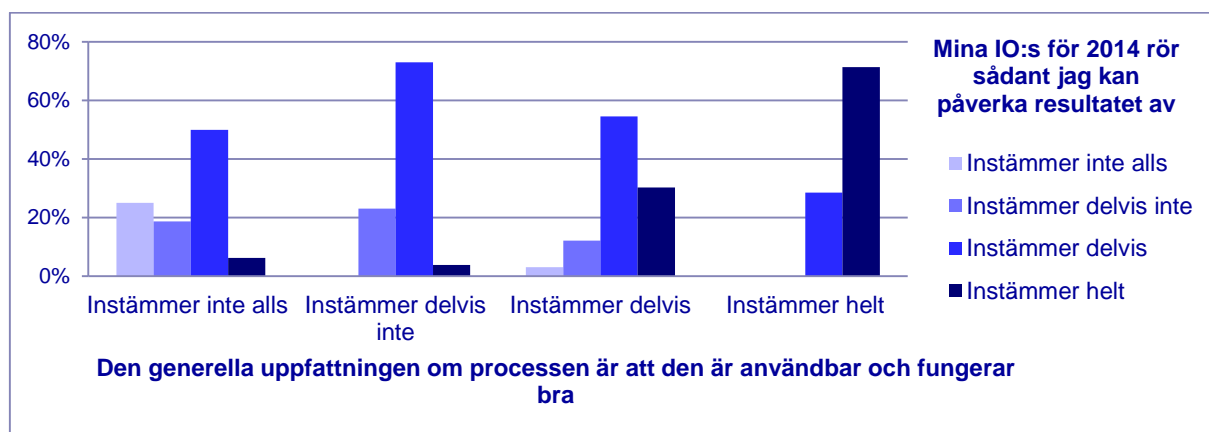
Intervjuerna visade att det förekommer individer på Parts Supply Chain som enbart har grupp mål, vilket även var fallet för 19 % av enkätrespondenterna. Den höga viktningen på grupp mål kan förklaras av att cheferna uppskattade grupp målets förmåga att bidra till samarbete. En annan förklaring kan vara att det sparar tid vid målsättning eftersom ingen individuell anpassning krävs (Merchant & Van der Stede, 2007).

Anställda anger att grupp mål minskar uppfattningen om att processen ger en rättvisande bild av prestationer eftersom alla får samma poäng. Den stora andel grupp mål som existerat på Global IM kan kanske därför förklara varför en stor andel instämde i detta påstående. Majoriteten av de som inte alls instämde i att processen gav en rättvis bild av prestationer hade dock en låg viktning på grupp mål. En låg viktning på grupp mål verkar därför, åtminstone inte på egen hand, leda till en rättvis process.

Merchant & Van der Stede (2007) anger att grupp mål inte skapar samma incitament om de är svåra att påverka. Att grupp mål var svåra att påverka uppgavs också under intervjuerna, men om de är formulerade på ett sätt där individerna kan påverka dem kan de kanske fortfarande verka motiverande. Tetra Paks tanke att individens bidrag ska mätas speglar att de ska kunna påverka målen. Att individen ska ha möjlighet att influera mål för att vara hängivna till att uppnå dem anger även Anthony & Govindarajan (2007) och Nilsson, Olve & Parment (2011). Enkätsvaren visar inget samband mellan

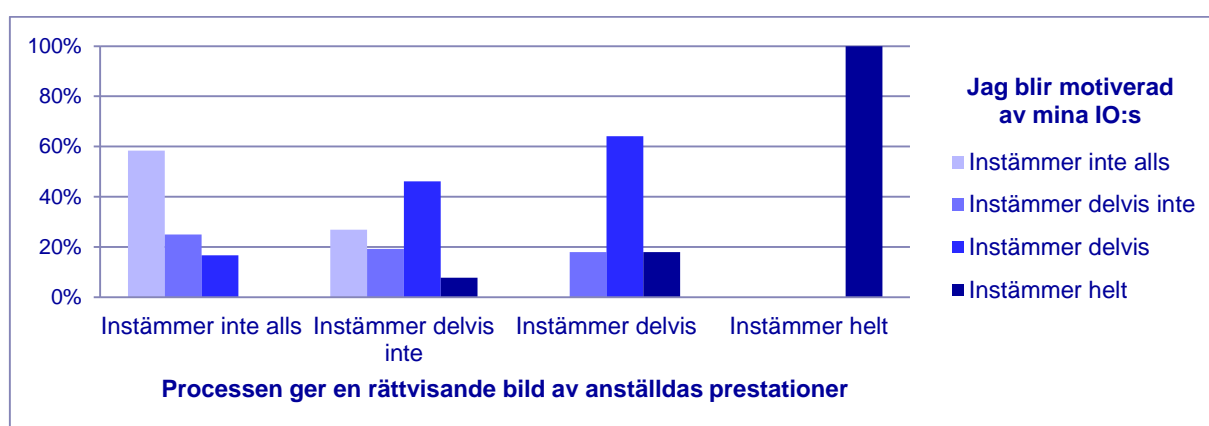


gruppmål och i hur stor grad IO:s rör sådant de kan påverka. Det senare verkar istället ha ett samband med hur bra den generella uppfattningen om processen är. Som kan ses i figur 7.4 anger majoriteten av de som helt instämmer i att deras IO:s rör sådant de kan påverka att de helt instämmer i att den generella uppfattningen är bra.



**Figur 7.4 - Samband mellan bra generell uppfattning om processen och individers påverkan på IO:s**

Vi finner inte heller några samband mellan gruppmål och individers motivation, vilket kanske kan förklaras av att gruppmål kan skrivas på olika sätt. Där formuleringar kan ändra möjligheten att påverka dem. Vi tror även att det kan förklaras av att individer motiveras av olika typer av mål. Individualister motiveras av individmål och andra motiveras mer av faktorer såsom gemenskap, vilket har nämnts i både intervjuer och enkätsvar.

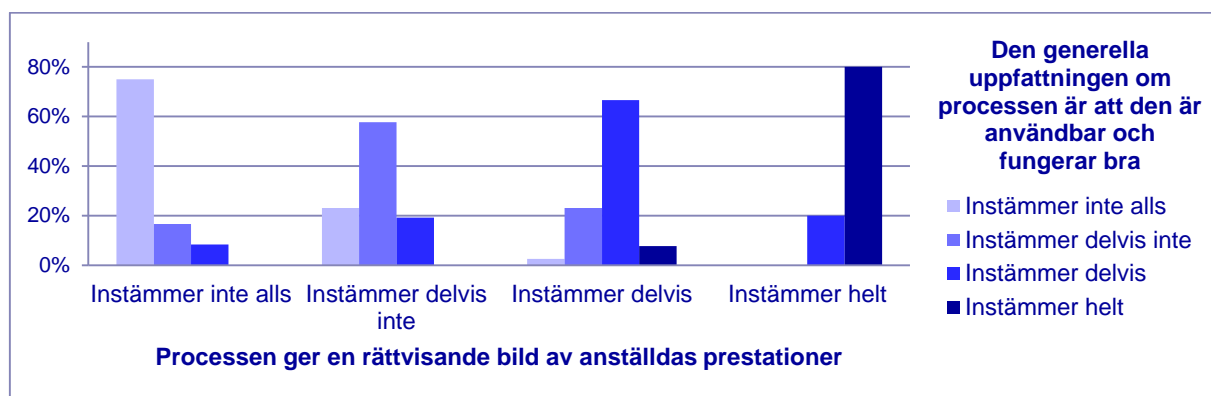


**Figur 7.5 - Samband mellan rättvisande bild av prestationer och individers motivation**

*Att processen upplevs ge en rättvisande bild av prestationer är viktigt*

Att processen upplevs ge en rättvisande bild av anställdas prestationer verkar ha ett samband med individers motivation. Som kan ses i figur 7.5 angav samtliga som helt

instämde i att processen gav en rättvisande bild av prestationer också att de helt instämde i att deras IO:s motiverade dem. Nilsson, Olve & Parment (2011) anger att mål måste ses som rättvisa för att anställda ska vara hängivna till att uppnå dem. Att processen upplevs ge en rättvisande bild verkar även ha ett samband med hur bra den generella uppfattningen om processen är. Sambandet mellan dessa illustreras i figur 7.6.



**Figur 7.6 - Samband mellan rättvisande bild av prestationer och bra generell uppfattning**

Uppfattningen om att processen ger en rättvisande bild av prestationer verkar ha ett samband med båda de indikatorer vi identifierat för att processen fungerar bättre. Intervjuerna indikerar att om processen uppfattas ge en mindre rättvisande bild av prestationer påverkas uppfattningen om processen negativt. Som nämnt ovan bör också mål upplevas som rättvisa för att anställda ska hänge sig dem, detsamma tror vi gäller för att de ska acceptera processen

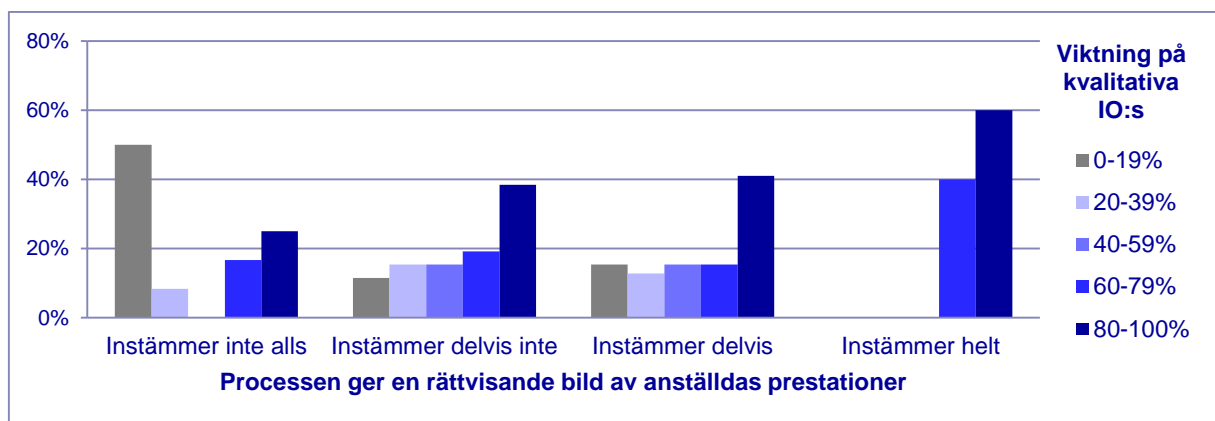
### *Kvalitativa Individual Objectives är viktiga*

Chefer på Parts Supply Chain föredrar kvantitativa IO:s vilket visar sig i enkätsvaren där deras viktning på kvalitativa IO:s är hälften så hög som Global IMs. Global IMs rekommendation att använda mer kvalitativa IO:s 2014 verkar ha följts, då viktningen på dessa var 20 % lägre under intervjuerna. De har dock inte nått till rekommendationen att de ska utgöra 20 %. Det kan vara bra att använda båda typer av IO:s då kvalitativa mål är svåra att bedöma medan kvantitativa IO:s kan ge ett kortsiktigt tänk (Merchant & Van der Stede, 2007; Anthony et al., 2014).

Tetra Pak arbetar med att skapa mervärde för sina kunder och kan därför ses ha en differentieringsstrategi. Kvalitativa mål är passande för företag som Tetra Pak, med en differentieringsstrategi och omvärldsosäkerhet, vilket alla företag kan ses agera med

idag (Fitzgerald, 2007; Anthony et al., 2014). På grund av den subjektivitet som krävs vid bedömningen av kvalitativa IO:s anses de otydliga. De ställer därför högre krav på cheferna i feedback under året och i deras kommunikation vid målsättning för att båda parter ska veta vad som förväntas av individen. Att det som på Parts Supply Chain är vanligt med kvalitativa mål längre ner i organisationen bekräftas av Merchant & Van der Stede (2007). De anger att anställda högre upp i företag ofta mäts på finansiella mått medan de längre ner mäts på operationella mått.

Enkätsvaren visar att kvalitativa IO:s verkar ha ett samband med både en rättvis bild av prestationer och en hög motivation, figur 7.7. Samtliga av de som angett att de helt instämmer i att deras IO:s motiverar dem och/eller att processen ger en rättvisande bild av prestationer, har en viktning på minst 60 % på sina kvalitativa IO:s. Att de bidrar till en rättvisare bild av prestationer påpekades även under intervjuerna. Det kan kanske bero på att de möjliggör bedömningar av om mål uppnåtts till följd av tur eller hårt arbete (Nilsson, Olve & Parment, 2011).



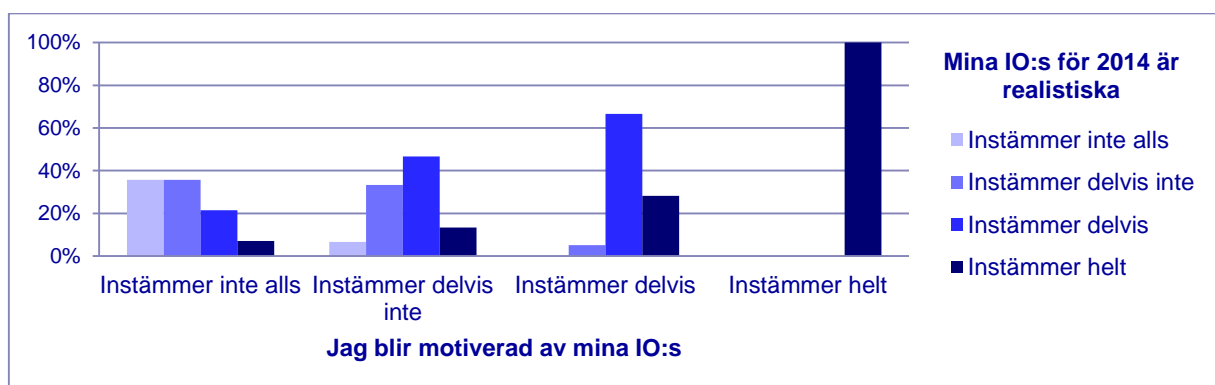
**Figur 7.7 - Samband mellan rättvisande bild av prestationer och kvalitativa IO:s**

Kvalitativa IO:s verkar också ha ett samband med en högre motivation. De som helt instämde i att deras IO:s motiverade dem hade en viktning på över 60 % för sina kvalitativa IO:s. Samtidigt hade den största andelen respondenter som inte alls instämde i påstående en viktning på mindre än 20 % på sina kvalitativa IO:s. De med höga viktningar på kvalitativa IO:s instämmer även till stor grad i att den generella uppfattningen om processen är bra. Både intervjuerna och enkäterna indikerar att kvalitativa IO:s har flera positiva effekter.

### *Realistiska Individual Objectives ökar både motivation och uppfattning om processen*

Tetra Pak rekommenderar starkt att alla IO:s som sätts är SMART:a, vilket enligt Nilsson, Olve & Parment (2011) är populärt bland företag idag. Att SMARTA:a mål är bra bekräftas av litteraturen som anger att mål ska vara tydliga, ha en tidsgräns och vara utmanande men samtidigt nåbara (Latham & Locke, 1979; Locke & Latham, 2002). Tetra Pak förespråkar utmanande men nåbara mål genom att en trea symboliserar 'stretch target'. IO:s verkar vara utmanande men ändå nåbara, eftersom majoriteten anger att de helt eller delvis instämmer i båda dessa påståenden. På Global IM finns rum för mer utmanande mål, de flesta anger att de enbart delvis instämmer i att deras mål har 'stretch target'.

Tetra Pak vill att IO:s ska vara realistiska och en rekommendation är att titta på historiska prestationer, om det finns (Fitzgerald, 2007). Som nämnt ovan verkar delaktighet leda till att IO:s i större utsträckning upplevs som realistiska. Respondenter inom Global IM menade att IO:s skrivs om när de inte är realistiska. Det anges även att eftersom de arbetar i projekt, är det svårt att sätta relevanta mål vid i början på året. IO:s sätts därför ofta inte i början på året utan fiktiva IO:s läggs in i 'myLink' i form av projekt a, b, c och så vidare. Om fiktiva mål sätts kan anställda gå utan mål ännu längre än de tre månader som redan är risken. Har de inga mål att prioritera efter uppfylls inte heller syftet med processen att IO:s ska hjälpa individerna att prioritera rätt.



**Figur 7.8 - Samband mellan anställdas motivation och realistiska IO:s**

Realistiska IO:s verkar vara viktiga för att öka motivationen och ge en rättvis bild av prestationer eftersom samtliga respondenter som angav att de helt instämde i dessa två påståenden, se figur 7.8. 85 % av de som helt instämde i att den generella uppfattningen var bra instämde även helt i att deras IO:s var realistiska.

## 7.6 Utvärdering och feedback

### 7.6.1 Parts Supply Chain är bra på att ge kontinuerlig feedback

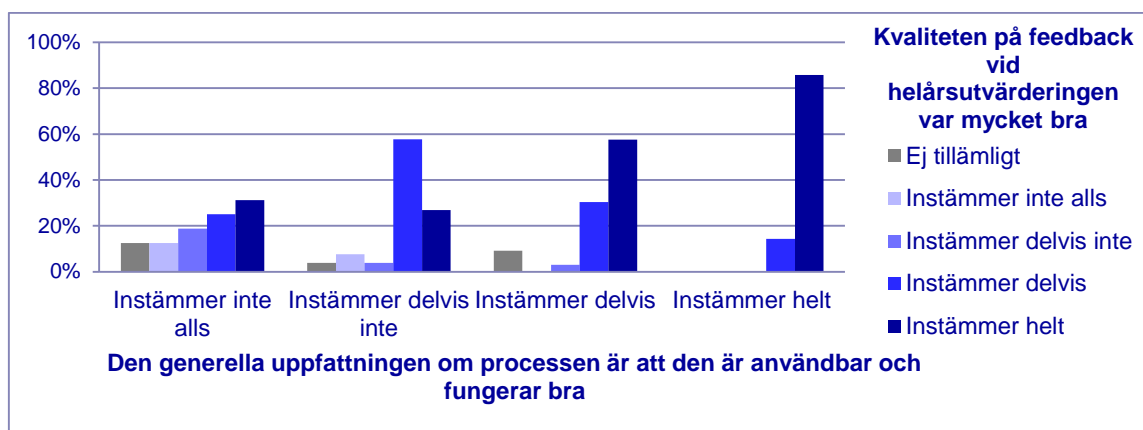
Optimalt bör feedback ges kontinuerligt under året, då detta ofta inte sker rekommenderar Tetra Pak att en halvårsutvärdering genomförs. Halvårsutvärderingar genomförs på Parts Supply Chain, men är ovanligare på Global IM. Det är chefens ansvar att initiera halvårsutvärderingen, men intervjuerna antyder att ansvaret ofta ligger på medarbetaren. Att halvårsutvärderingar är ovanliga på Global IM kan bero på tiden det tar inom organisationen med flera chefer per anställd. En viktig del som bör diskuteras vid halvårsutvärderingen är målens relevans, vilket är viktigt för att förtroendet för processen inte ska försämrats. På Global IM påpekas det att målen inte uppdateras och därför inte är relevanta vid årets slut. Respondenter anger att de vet att de borde ha en halvårsutvärdering för att lösa detta, men den genomförs ändå inte.

Intervjuerna ger intrycket av att flera chefer på Parts Supply Chain samlar in feedback kontinuerligt under året, att alla bör bli bättre på att ge kontinuerlig feedback är också något ledningen rekommenderar. Deras arbete med 'Visual Management' och uppföljning av KPI:er kan förklara varför de är bra på att kontinuerligt samla in feedback.

Global IM verkar samla in feedback mer specifikt inför halvårsutvärderingen, vilket kan antyda att mindre andel feedback samlas in under årets gång. Vi tror även att detta kan bidra till att arbetsbelastningen från processen upplevs som stor. En respondent från Parts Supply Chain anger att processen är tidskrävande, då detta är en av dem som inte nämner kontinuerlig feedback, stärks tesen om att kontinuerlig feedback minskar arbetsbördan vid årets slut.

### 7.6.2 Helårsutvärderingar håller hög kvalitet

Enkätsvaren visar att kvaliteten på feedback är hög vid båda utvärderingarna. Kvaliteten på utvärderingarna verkar ha en positiv inverkan på den generella uppfattningen om processen. Samtliga som instämmer helt i att den generella uppfattningen är bra instämmer också helt eller delvis i att kvaliteten på feedback var bra, vilket illustreras i figur 7.9.



**Figur 7.9 - Samband mellan bra generell uppfattning och kvalitet på feedback**

Helårsutvärderingen är obligatorisk och genomförs därför i båda organisationerna, tanken är att den ska leda till en överenskommelse om poängsättning på IO:s och en bedömning av LE:s. På Parts Supply Chain fungerar det som tänkt. På Global IM är det individens RM som får vikta poängen från de olika cheferna. En bedömning görs av hur mycket tid individen har spenderat på varje projekt och/eller service. För LE:s måste en samlad bedömning göras av RM. Att sammanställa dessa subjektiva bedömningar är något som kan skapa både misstolkningar och svårigheter.

### 7.6.3 Uppdatering av mål under årets gång

Som nämnts ovan är Parts Supply Chain striktare vid bedömningen av IO:s än Global IM. Inom båda organisationerna används dock en viss grad av subjektivitet, mål utvärderas inte strikt efter hur de sattes vid årets början. Litteraturen anger att en viss grad av subjektivitet ofta är önskvärd vid utvärderingar, även om favorisering och partiskhet kan uppkomma (Anthony & Govindarajan, 2007). Det är dock inget som identifierats på Tetra Pak. Att uppdatera målen så att anställdas förtroende för processen inte försämras (Olve et al., 2003).

### 7.6.4 Poängskalan missuppfattas och är inte uppskattad

Poängfördelningen på IO:s ligger inom ett smalt intervall trots att den på ett stort företag som Tetra Pak borde närma sig en normalfördelning. De tror att det beror på att chefer har svårt för att differentiera och vill undvika svåra samtal med lågpresterande individer. Chefers ovilja till att ge sämre bedömningar bekräftas både av litteratur och respondenter på Global IM, vilka anger att feedback sällan fokuserar på negativa prestationer (Predergast & Topel, 1993).

Vi tror det faktum att trean symboliserar 'stretch target' även det bidrar till den smala poängfördelningen. Det anges vara möjligt att nå en fyra eller femma, men enligt respondenterna upplevs detta vara nästan omöjligt. Att högpresterande individer anges ha ett snitt på ca 3,5, stärker tron på att fyror och femmor är nästan omöjliga att nå. Litteraturen anger att mål ska vara nåbara, så tror vi även det bör vara för poängskalor (Latham & Locke, 1979). Intervjuerna visar på en tävlingsinstinkt hos de anställda, vilken gör att de vill kunna nå skalans topp, en femma. Poängskalans utformning anges minska motivationen eftersom det ej upplevs möjligt att nå de högre poängen. Flera respondenter tror poängskalans uppbyggnad är svår att förstå och acceptera på grund av den gamla betygsskalan som använts i svenska grundskolan. Även denna skala var femgradig, men där innebar en trea att prestationen var medelmåttig och inte 'stretch target'. När poäng över 3,5 sällan ges och chefer har svårt att ge lägre poäng skapas en smal poängfördelning.

Tetra Pak är tydliga med att de inte vill tvinga fram en normalfördelning, vilket är en av lösningarna på snedvridna poängfördelningar (Predergast & Topel, 1993). Istället har Tetra Pak inför 2014 utvecklat processen för hur sämre presterande individer ska hanteras, vilket kan vara ett steg mot en mer normalfördelad poängsättning. Litteraturen föreslår två ytterligare lösningar på problemet; en kalibreringskommitté inför vilken poäng rättfärdigas eller en utvärdering av processen med jämna mellanrum (Risher, 2013). Det senare är något Parts Supply Chain har genomfört under 2013, där de granskade sitt jobb med processen. Processen anger idag att alla poäng ska godkännas av en överordnad chef, en typ av kalibreringskommitté. Att detta inte görs på Global IM, kan kanske även det förklara deras höga poäng.

Den tuffa poängskalan kan riskera att anställda tar onödiga risker och betar sig oetiskt för att nå högre poäng. Om anställda inte förstår poängskalan är risken, som nämnt ovan, att de tappar tron på sin egen förmåga när de inte når de poäng som de önskar (Risher, 2013; Anthony et al., 2014).

## 7.7 Belöningsystemet

Genom att basera bonusen på en kombination av individuella och grupp mål kan individuella prestationer öka, samtidigt som risken för konkurrens och 'free riders'

minskar (Olve et al., 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Att ha ett tak och ett golv inom vilka bonusen ligger är vanligt i företag. Eftersom en femma i princip är omöjlig att nå, är risken liten att anställda når taket och slutar anstränga sig, vilket annars kan inträffa (Anthony & Govindarajan, 2007).

Rörliga belöningar, såsom Tetra Paks bonus, kan tappa sin motiverande effekt när de börjar tas för givna (Anthony et al., 2014), detta verkar inte vara fallet på Tetra Pak. Bonusen verkar ändå inte ha någon större motiverande effekt, vilket belöningsystem syftar till (Malmi & Brown, 2008). Det som gör att motivationen inte är stor uppges vara att bonusen är liten och svår att påverka. Andra orsaker anges vara en stor andel gruppmål och en konstig poängskala. Vi tror att poängskalans smala poängfördelning inte skapar incitament till extra ansträngningar, då dessa inte ger någon större skillnad i poängen.

På både Parts Supply Chain och Global IM uttrycker de att det egentligen inte är bonusen som är det viktiga. Istället nämns faktorer såsom feedback, grupptillhörighet och att bidra till måluppfyllnad som motiverande faktorer, vilket är typiskt i Skandinaviska länder (Olve et al., 2003).

## 7.8 Effekter av 'Performance Management' processen

### 7.8.1 Motivationen kan ökas ytterligare

Även om en majoritet helt eller delvis instämmer i att deras IO:s motiverar dem uppger nästan 40 % från Global IM att de inte alls eller delvis inte instämmer i påståendet. Eftersom anställda är involverade i målsättningen och belöningar är kopplade till målen bör acceptansen för målen vara hög. En sämre generell uppfattning om processen bör indikera att inte heller målen är helt accepterade. Kommentarer från intervjuer och enkäter visar på att missnöjet med processen till största del beror på poängskalan, bonusen och arbetsbelastningen som processen medför. Vi misstänker att missnöje med processen kan påverka uppslutningen kring målen då de är en del i processen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).



Då bonusen till följd av sin storlek inte värderas särskilt högt och då önskan av att få belöningen inte är stor, blir inte heller motivationen hög. Den andra faktorn är tron på att insatsen leder till resultatet, detta kan kopplas ihop med individens påverkan på sina IO:s och hur realistiska de är. Båda dessa påståenden får en hög grad av instämmande och kan därför ses öka motivationen. Poängskalan där en femma är svår eller omöjlig att nå, kan dock minska denna effekt, då tron på att nå en femma visar sig vara (i princip) obefintlig (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

## 7.9 Uppsummering av analys

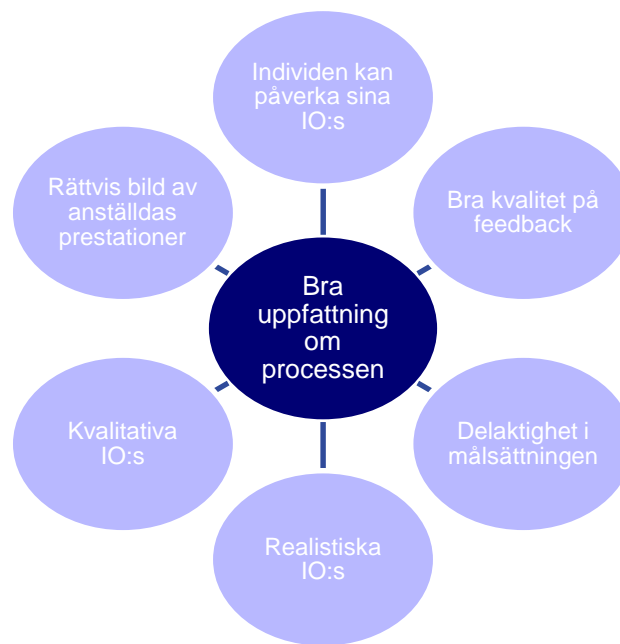
Parts Supply Chain är en mer hierarkisk organisation och har en mer 'tight control' än Global IM. Processen anses fungera bra och vara användbar på Parts Supply Chain. Uppfattningarna på Global IM är något sämre, vilket kan förklaras av den stora administration den medför, men också att de haft en stor andel gruppmål som varit svåra att påverka. Det kan kanske också förklara att motivationen och uppfattningen om att processen ger en rättvisande bild av prestationer är något lägre på Global IM. Båda organisationerna verkar ha bra feedback och mål som är tydliga, utmanande men samtidigt nåbara och påverkbara.

Enkätsvaren visade på flera potentiella samband mellan olika faktorer och våra indikatorer på när processen fungerar bättre. Delaktighet verkar vara en viktig faktor för att processen ska fungera bra, vilket illustrerades i figur 7.3 i avsnitt 7.5.1.



**Figur 7.10 - Faktorer som påverkar motivationen**

Delaktighet påverkar direkt motivationen men också indirekt då samtligafaktorer som påverkar motivationen positivt är faktorer som delaktigheten verkar öka, för faktorer som ökar motivationen se figur 7.10. Delaktigheten påverkar även den andra indikator vi har på när processen fungerar bättre, en bra uppfattning om processen. Figur 7.11 visar vilka faktorer som påverkar denna indikator.



**Figur 7.11 - Faktorer som påverkar hur bra den generella uppfattningen om processen är**

### 7.9.1 Identifierade brister

De brister som identifierats och är värda att lyfta upp är; vad processen syftar till att mäta, passformen i olika organisationsstrukturer, tidsåtgång, poängskalan och bonusen samt förståelsen för begrepp.

#### *Olika prestationer mäts*

Efter analysen av Tetra Paks 'Performance Management' process väcks en fråga. Vad är det som processen ska mäta? Är syftet att mäta individens prestation, vilken ska vara i linje med företagets strategi, eller är syftet att mäta företagets och organisationens prestation genom att tilldela individer övergripande ansvar? Att Tetra Paks tanke är att det är individernas prestationer som ska mätas framkommer från interna dokument och personlig kommunikation med Chris Burfield. Ett exempel är deras rekommendation att IO:s ska vara individanpassade och mäta individens bidrag till gruppen.

På Parts Supply Chain uttrycker respondenterna att deras "individuella IO:s" är KPI:er som de är ansvariga för vilka mäter hur deras grupp presterar. Global IM använder idag processen på ett sätt som ligger närmre syftet med processen. Deras tidigare användning, där de fått höga poäng verkar till stor del ha varit i kontrast till detta. IO:s var då i en större utsträckning baserade på finansiella prestationer. Idag förespråkar de istället individanpassade kvalitativa IO:s.

### *Processen passar inte i alla organisationsstrukturer*

Den andra brist som identifierats är passformen i Global IMs matrisorganisation. Bristen på anpassning till matrisorganisationen har gjort processen tidskrävande och administrativ. Tanken med processen är att den ska fungera enkelt, snabbt och skapa värde för individerna.

### *Anställda får feedback sent och kan gå tre månader utan Individual Objectives*

Om ingen kontinuerlig feedback ges, får individer idag feedback väldigt sent. Feedback på prestationer som sker i januari kan i värsta fall, om inte kontinuerlig feedback eller halvårsutvärdering genomförs ges över ett år senare. Anställda kan då ha gått vidare med nya uppgifter, vilket gör att de inte tar till sig feedback på samma sätt som om den hade getts tidigare. Dagens cykel gör även att individer kan gå utan IO:s tre månader om året, vilket är en ganska länge eftersom processen ämnar öka motivationen genom IO:s.

### *Lite bonus och ej uppskattad poängskala*

Poängskalan är inte uppskattad och bör därför ses över för att ge den motiverande effekt som Tetra Pak önskar, inte minska den.

### *Svår begreppsanvändning*

Det sista problem som är värt att lyfta fram är den svåra begreppsanvändningen, vilket kanske är ett större problem än vad det först verkade vara. Problemet uppmärksammades under intervjuer på Parts Supply Chain och kan kanske förklara varför en femtedel uppgav att de inte alls eller delvis inte instämde i att deras IO:s var tydliga. Chefer på Parts Supply Chain har även indikerat att det kan förklara det bortfall som uppstod i samband med enkätutskicket i organisationen.

## 8 Förslag på utveckling av Tetra Paks process

---

*I detta kapitel presenteras våra förslag på hur Tetra Paks 'Performance Management' process och dess användning kan utvecklas. Förslagen är baserade på de brister som identifierades i kapitel sju.*

---

### 8.1 Mät individens prestation

Att det historiskt sett har varit en stor andel gruppmål visar på att organisationerna tidigare har fokuserat mätningen mer på grupper och organisationers prestationer istället för individers prestation. Vi ser därför att det finns ett behov av att ännu tydligare trycka på att 'Performance Management' processen ska mäta individers prestationer och inte organisationens prestation. Det framkommer indirekt i informationsutskick från 'CoE' att detta ska mätas. Vi tror att en mer specifik instruktion om detta behöver sändas ut över Tetra Pak, vilken tydligt klargör att 'Performance Management' processen ämnar mäta individers prestationer. Inte organisationens prestation, vilket de flesta organisationer har andra mål som mäter.

Vi ser att de rekommendationer Tetra Pak har idag angående en större andel kvalitativa individanpassade mål, är i linje med att mäta individers prestationer. Rekommendationen bör därför kvarstå. Global IM har börjat närma sig denna typ av IO:s inför 2014, gruppmålen har minskat till en genomsnittlig viktning på 25 %. Parts Supply Chain har en bit kvar att gå. Även kvalitativa IO:s har ökat på Global IM för 2014, de utgör fortfarande en relativt liten andel på Parts Supply Chain

Vi anser inte att det finns någon fördel i att ge en rekommendation för hur stor viktning kvalitativa mål måste ha. Detta eftersom, vilken typ av IO:s (kvalitativa eller kvantitativa) som bäst mäter individens prestation varierar med vilket arbete individen har. Vi anser att samtliga anställda bör ha en andel kvalitativa då det kan minska risken för suboptimering, vilket är något som påpekas mycket viktigt på Parts Supply Chain. Genom att individens agerande och tillvägagångssätt för att nå målen inkluderas i bedömningen kan individer som suboptimerar ges en lägre poäng.

## 8.2 Anpassa till organisationsstrukturen

Vår främsta rekommendation för att processen ska fungera bättre i Global IMs matrisstruktur är att förändra målsättningen. Anställda bör ges IO:s vilka går att generalisera och bedöma i samtliga projekt denne är en del av. Det kan vara mål såsom förmåga att slutföra projekt i tid. Idag har ofta individer detta mål för varje projekt de är delaktiga i. Istället ser vi att en sammanlagd bedömning hade kunnat göras baserat på samtliga projekt individen varit delaktig i. En avvägning av hur väl individen slutfört sina projekt görs då, vilket slutar med en samlad poäng på detta mål. Det skulle även göra att användningen av fiktiva mål försvinner.

Vi anser att detta kan medföra problem i form av samordning när chefer ska komma överens om poängsättning på de olika målen. Detta medför även att RM får en viktig samordnande roll, vilket kan motverka syftet att minska administrationen. En lösning på detta är komplext och tre alternativ har tagits fram.

Det första förslaget är att allt sammanställs som det gör idag i Excel, men skillnaden är att det bara är ett ark per individ. I detta ark ska alla projekt läggas in och generell formel ska användas. Första steget är att skapa en mall som ska användas för alla anställda. Se figur 8.1 för förslag på upplägg. Om möjligt, bör en lösning liknande Google Drive användas där flera användare kan redigera samtidigt. Annars ser vi lösningen som svår att samordna mellan alla chefer och RM.

Anställd: Petra Paksson				
	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Summa
Andel tid spenderad i	20%	30%	50%	100%
Individual Objective				Poäng
1. Slutföra projekt i tid	3,7	2,8	3,3	3,2
2. Kvalitet i projekt	3,1	3	3,1	3,1
3. Hålla budget	2,5	3,5	2,9	3,0
4. Förbättringsförslag	4	2,4	3,4	3,2

Poäng på IO 1 i projekt A

Viktad totalpoäng för IO 1  
(3,7\*20%+2,8\*30%+3,3\*50%)

Figur 8.1 - Förslag på mall för poängsättning av IO:s

Det andra förslaget är att samtliga chefer och RM har ett möte för att gemensamt komma fram till ett poäng för varje IO. Vi anser att denna lösning ger den mest rättvisa bilden av individens prestation. Problemet med lösningen är att den är tidskrävande. Det tredje

och sista förslaget är att RM i samband med insamlingen av feedback även samlar in förslag till poäng, samt feedback specifikt till varje IO. RM kan sedan göra en subjektiv bedömning av informationen för att sätta den slutgiltiga poängen. Detta förslag ser vi som tidseffektivt men det skapar ett stort ansvar hos RM. Risken är även att anställda inte uppskattar detta eftersom subjektiviteten blir stor. Anställda kan då uppleva att favorisering förekommer vilket det lämnas rum för i detta alternativ.

Vi tror också att RM bör inkluderas i målsättningen, detta skulle leda till att IO:s kan föras in i 'myLink' direkt. Genom att involvera RM ökar också chansen att kvalitativa IO:s som täcker individens utveckling inkluderas, vilket idag inte är inkluderat i någon större utsträckning. Om övergripande IO:s som baseras på individens deltagande i samtliga projekt ska sättas tror vi RMs deltagande är viktigt. För att inte bara en projektledares önskan ska återfinnas i individens IO:s. Om möjligt bör även 'myLink' öppnas upp så att det stödjer flera chefer för varje anställd. Det kunde möjliggöra för chefer att lägga in kommentarer om individens prestationer under året.

### 8.2.1 Öka kontinuerlig feedback och låt RM samla in feedback

Matrisorganisationen på Global IM bidrar till att processen blir tidskrävande, vilket vi tror kan minskas om RM tar över insamlingen av feedback. Idag samlar varje chef in feedback om individen, vilket leder till dubbelarbete och kanske även dubbla budskap. Om RM istället sköter detta kan det sammanställas och individen kan ges en samlad bild av sin prestation. Det kan sedan presenteras i ett möte där chefen som individen spenderat mest tid under deltar och ger sin personliga uppfattning. Vi ser att detta skulle minska chefernas arbetsbelastning samtidigt som RM får bidra till att skapa värde, vilket det finns önskemål om.

Vi ser även att matrisorganisationen bidrar till en stor tidsåtgång i form av alla möten som uppkommer vid helårsutvärderingen, för individer med mer än en chef. Vi tror att detta problem kan lösas genom att individen har helårsutvärdering (och eventuell halvårsutvärdering) enbart med den chef individen har spenderat mest tid under. Det skulle leda till färre möten för medarbetare, chefer och RM. Vår tro är att detta även kan höja kvaliteten på mötena ytterligare då mer tid kan läggas på varje möte.

Att ge feedback i en matrisorganisation där individer har flera chefer är komplext. Vi tror att lösningen ovan med ett möte och att RM samlar in feedback kan vara en bra lösning om det kombineras med kontinuerlig feedback från samtliga chefer. En brist är att RM inte är delaktig i den dagliga verksamheten, men genom att samla in feedback får denne också en bättre bild av individen denne är ansvarig för. Om RM håller en neutral roll och återger feedback på ett korrekt sätt, ser vi att detta tillvägagångssätt kan minska administrationen för cheferna. Genom kontinuerlig feedback kan individerna hållas uppdaterade på sin prestation och helårsutvärderingen blir ingen överraskning, utan en sammanfattning.

Intervjuerna har gett intrycket av att de som kontinuerligt arbetar med feedback inte upplever processen som lika tidskrävande. Vi tror därför att en utökad kontinuerlig feedback kan minska administrationen inför utvärderingssamtalen. Arbetssättet minskar inte bara administrationen utan kan även förbättra anställdas prestationer och motivation genom att få input på sin prestation under årets gång. Parts Supply Chain ska i år testa att maila kontinuerlig feedback mellan chef och medarbetare. Vi ser detta som en bra idé för kontinuerlig återkoppling, så länge inte den muntliga och fysiska återkopplingen försvinner.

### 8.3 Effektivisera processens årliga cykel

Vi tror att processen kan effektiviseras genom att börja samla in feedback från individer i personens närhet redan i december. Under december bör inte feedbacken för året ändras så mycket. Det skulle även möjliggöra att helårsutvärderingen sker direkt efter årsskiftet. Om helårsutvärderingen tidigareläggs på detta vis kan även målsättningen tidigareläggas (om inte inkluderas i samma möte). Vi tror att denna effektivisering är möjlig om förslaget ovan, att antal möten minskas till ett samt att generella IO:s sätts. Dessa förbättringar skulle leda till att individerna inte behöver gå en fjärdedel av året utan mål, vilket kan vara fallet idag.

## 8.4 Se över poängskalan och bonussystemet

### 8.4.1 Förändra eller förtydliga poängskalan

Poängskalan behöver antingen förtydligas eller förändras för att fungera bättre. Idag anges det att fyror och femmor går att nå men de anställda upplever att så inte är fallet. Första alternativet är att förtydliga poängskalan, där det görs klart för alla vad som förväntas av de olika poängnivåerna. Det skulle göra att alla bedöms efter samma kriterier och att anställda förstår varför skalan ser ut som den gör. Vi tror även att en bättre förståelse för poängskalan kan minska irritationen kring den och på så sätt öka motivationen bland anställda.

På längre sikt tror vi att poängskalan bör förändras. Om en skala med fem punkter finns, vill anställda kunna nå en femma, eftersom människan oftast drivs av att ha och se möjligheten att vara bäst. Vårt förslag är därför att förflytta skalan så att fyran istället för trean symboliserar en 'stretch target'. Individer som presterar bättre än vad en fyra symboliserar ('stretch target') kan då nå en femma. Vi tror att detta skulle kunna öka motivationen hos anställda, både eftersom de högre poängnivåerna blir nåbara men också då poängfördelningen inte längre skulle ligga inom ett lika smalt intervall. Anställda skulle ha en större möjlighet att påverka sin poäng.

### 8.4.2 Se över bonussystemet

En förändring av poängskalan skulle göra att bonusen påverkas. Om inga förändringar av bonussystemet vill göras skulle förslaget ovan kräva att formeln för bonusuträkning ses över. Bonussystemets utformning är nästa brist vi identifierat då det idag inte bidrar till någon ökad motivation. Ett alternativ är att öka anställdas bonus då det skulle öka motivationen. Vi är medvetna om att detta kan vara svårt för ett så stort företag som Tetra Pak där små förändringar i bonussystemet kan få stora effekter. Frågan vi ställer oss är vad bonusen ger för värde idag? Vi er indikationer på att den påverkar 'Performance Management' processen negativt med dagens utformning.

Ett alternativ är att bonus enbart ges till de bäst presterande inom varje arbetsgrupp. Det hade lett till att Tetra Pak betalar ut samma summa men fördelat på färre personer. Vi tror dock inte detta är ett passande alternativ då risken är att konkurrensen mellan



medarbetarna blir för stor, vilket också litteraturen anger. Att ta bort bonusen helt anser vi inte heller vara ett alternativ eftersom det troligtvis skulle skapa ett stort missnöje hos anställda. Även om de inte bryr sig om bonusen i någon större utsträckning tror vi att om den togs bort skulle många bli besvikna och irriterade.

Det som vi istället rekommenderar är att bonusen kopplas bort från IO:s och istället baseras på gruppens eller organisationens mål. Eftersom individer idag inte bryr sig speciellt mycket om sin bonus och inte heller känner att de kan påverka den i någon större utsträckning ser vi ingen anledning till att ha den kopplad till IO:s.

## 8.5 Förenkla begreppen

Tetra Pak använder idag en vokabulär som blir svår för anställda ibland. Genom att använda ett lättare språk kan de som idag inte förstår sin IO:s bli mer motiverade. En lösning är att utbilda alla inom företaget i begreppen och processen. Främst tror vi dock att ansvaret ligger på cheferna, vi upplever att det är IO:s och LE:s som inte förstås av de anställda. Chefer har därför ett stort ansvar i att pedagogiskt visa för individerna hur LE:s kan vara applicerbara för dem i deras dagliga arbete. Vidare gäller det även att IO:s är formulerade på ett sätt som anställda förstår. Även här gäller det att vara pedagogisk och bryta ner målen så de är relevanta för individen i deras dagliga arbete och inte är något svårt att relatera till.

## 8.6 Uppsummering av förbättringsförslag

Här nedan följer en kort summering av vilka förslag vi tror Tetra Pak skulle gynnas mest av att göra:

- Förtydliga vad som ska mätas i IO:s (individens prestation)
- Global IM bör sätt upp IO:s som utvärderas baserat på samtliga projekt
- Utöka kontinuerlig feedback
- Global IM bör ha ett möte med den chef individen jobbar mest för
- Tidigarelägga feedback och målsättning
- Förändra poängskalan, 4 = 'stretch target'
- Basera bonussystemet på organisationens prestation
- Förenkla begreppen som använd i relation till processen

## 9 Resultat och resultatdiskussion

---

*I detta kapitel diskuteras uppsatsens resultat och hur det kan generaliseras till andra fall. Idéer om fortsatt forskning kommer också att presenteras.*

---

### 9.1 Studiens resultat

I denna studie har vi analyserat Tetra Paks 'Performance Management' process i syfte att beskriva hur den används. En analys av när processen fungerar bättre och när den fungerar sämre har också gjorts vilket har gett idéer till hur processen kan utvecklas.

Litteraturen visade vilket brett område det är och att det tangerar flera olika ämnesområden såsom psykologi, strategi och ekonomistyrning. Gemensamt för PMS är att de har som syfte att öka målkongruensen samt anställdas motivation. Det vanligaste exemplet på PMS är BSC, vilket också används på Tetra Pak för att mäta organisationers prestation. Det är sedan dessa som bryts ner för att till slut skapa individuella mål för de anställda och på så vis mäta deras prestationer. Inom Tetra Pak identifierade vissa fall av målinkongruens, anställda prioriterade trots detta enligt företagets bästa.

Vi har kommit till resultatet att 'Performance Management' processen på Tetra Pak är omfattande och välutvecklad. Även om processen i många fall är bra har några utvecklingsidéer tagits fram; förenkling av begrepp, översyn av bonus och poängskala, samt förbättra processen årliga cykel. Processen är anpassad till Tetra Paks kultur av frihet, vilket möjliggör anpassningar av processen. Vi fann dock att anpassningar ej gjorts i någon större grad, processen skapar mycket administration i matrisorganisationen. Att processen är löst styrd kan skapa både problem och möjligheter. Först kan det skapa problem genom att organisationer tolkar processen på ett helt annat sätt än vad som var tänkt och användningen inte uppfyller det syfte som processen har. Samtidigt medför en löst styrd process att anpassningar kan göras vilket gör att processen kan fungera enkelt i olika former av organisationer. Vi tror att fördelarna med en löst styrd process överväger nackdelarna då anpassning av processen kan vara viktigt i ett så stort företag som Tetra Pak.

### 9.1.1 Faktorer som påverkar hur bra processen fungerar

Vi har genom en analys av enkätsvaren identifierat fyra faktorer som vi tror påverkar hur motiverade individer blir av sina IO:s. Dessa är att processen ger en rättvis bild av anställdas prestationer, delaktighet i målsättningen samt kvalitativa och realistiska IO:s. Varav den senare också bekräftas av teorin har en motiverande effekt. Kvalitativa mål å andra sidan påpekas av litteraturen riskera favorisering, vilket inte identifierats på Tetra Pak. Istället påpekas de öka chansen att prestationer bedöms rättvist eftersom hur resultat uppnåtts kan inkluderas i bedömningen. Kvalitativa och realistiska IO:s visar sig även ha ett samband med den generella uppfattningen om processen. De fyra andra faktorer som också visat sig påverka uppfattningen om processen är delaktighet i målsättningen, rättvis bild av prestationer, IO:s individen kan påverka samt kvalitet på feedback.

Med grund i detta tror vi att involvering av anställda i målsättningen är en viktig faktor för att bidra till att processen fungerar bra. Först och främst baserar vi detta på att det bidrar till en bättre förståelse för sina IO:s, men också för att anställda ska kunna ges kunskapen om hur deras IO:s bidrar till att uppfylla organisationens mål. Delaktighet ökar enligt teorin acceptansen för målen men också individers prestation. Vår enkätstudie visar även att de individer som är delaktiga i målsättningen har en större andel kvalitativa IO:s vilka är realistiska, detta bidrar till en bättre uppfattning om processen. Vi ser delaktighet som en viktig drivande faktor för en bättre uppfattning om processen. Detta eftersom den påverkar flera faktorer positivt, vilka i sin tur påverkar de indikatorer vi har på en bra fungerande process.

En större andel individuella IO:s var något intervjurespondenterna angav ökade hur rättvis bedömningen av prestationer var. En stor andel grupp mål angavs å andra sidan minska motivationen då dessa var svårare att påverka. Grupp mål förväntades därför minska uppfattningen om hur rättvis bedömningen av prestationer var samt individers motivation, vilket studien inte bekräftar.

Vad som påverkar vad i dessa samband har inte bevisats men vilka faktorer som är drivande har baserats på de intervjusvar vi har fått samt den litteratur som finns att tillgå inom området.

## 9.2 Resultatdiskussion

### 9.2.1 Studiens begränsningar

Processen ämnar indirekt till att öka motivationen hos anställda, detta genom att få anställda att förstå hur de bidrar till företagets framgång. Ett andra syfte är att öka målkongruensen vilket inte kommer ske om anställda är motiverade. Med grund i detta har anställdas motivation tagits fram som en indikator på när processen fungerar bättre. Den andra indikatorn som används är den generella uppfattningen om processen. Denna indikator valdes då processen ska fungera enkelt, smidigt och skapa värde, vilket vi anser bör leda till en bra uppfattning om processen och att den fungerar bra. För att mäta båda dessa indikatorer har enbart en enkätfråga använts, vilket vi är medvetna om kan bli felvisande. Då svarsfrekvensen var låg, allra särskilt på Parts Supply Chain är riskerna att vi inte fått en helt riktig bild av hur det ser ut i organisationerna. Men vi tror att en rättvisande bild har lämnats eftersom intervjuer och enkäter kompletterar varandra.

Intervjuerna är även de begränsade, men vi kände att en mättnad uppstod inom bägge organisationerna. Fler intervjuer hade inte lett till mer information. Valet av att intervjua personer i samma linje kan kritiserars, om det existerar skillnader inom organisationerna kan dessa uteblivits. Eventuella skillnader ska i så fall har fångats av enkätutskicket. Då enkätsvaren i de flesta fall stämde överens med intervjusvaren, har en bra bild fångats av hur processen ser ut och används inom de båda organisationerna.

### 9.2.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Denna uppsats bidrar med en djupgående beskrivning av ett PMS och hur användningen av detta kan vara uppbyggt i praktiken. Utöver detta har ett antal problem identifierats vilka även kan vara till hjälp för andra liknande företag.

Motivation styrs av olika faktorer och denna studie visar att anställda på Tetra Pak blir motiverade av att vara delaktiga och känna att de bidrar till företaget. Litteraturen angav att individer i Skandinavien främst motiveras av andra faktorer än finansiella belöningar. Det är också något som ständigt bekräftats av denna studie. Anställda på Tetra Pak angav att de motiveras mer av samhörighet och yrkesstolthet än av sina IO:s.

Frågan är därför i hur stor grad individuella mål ökar motivationen hos anställda i svenska företag? Studien motsäger också att mål ska sättas med försiktighet för att anställda kan prioritera fel saker om fel mål sätts. Individer prioriterar efter företagets bästa trots att deras bonus baseras på mål som är motsägande till detta.

När det gäller målsättning ser vi att vår studie visar på en än större vikt av att involvera individer i målsättning än vad litteraturen har visat på. Detta eftersom vi inte kan hitta några negativa samband mellan individens delaktighet och övriga faktorer. Delaktighet verkar därför vara en framgångsfaktor. Litteraturen visar på att delaktighet ökar acceptansen vilket vi tror kan vara anledningen till att samtliga enkätfrågor får ett högre instämmande när individen varit delaktig i målsättningen. Motsägande till litteraturen visar även vår studie på att delaktighet inte minskar målnivåerna utan snarare tvärtom, individer påpekar att mål bör sättas högre.

Generellt ser vi att våra resultat visar på att individerna på Tetra Pak generellt inte agerar i sitt eget intresse utan ofta prioriterar företagets bästa framför sitt eget. Det tyder på att människor inte agerar opportunistiskt och kräver inte den kontroll som teorier idag stödjer (Ghoshal & Moran, 1996). Vi vill därför ställa frågan om PMS bör syfta till att kontrollera och styra eller informera anställda. Som nämndes i teorin, besitter anställda en kunskap som är viktig att tillvara ta vid utformningen av planer och mål. Vi ser därför att vår studie visar på att anställda, åtminstone på Tetra Pak, inte är opportunistiska utan handlar enligt företagets bästa. Vi tror därför att PMS är ett viktigare verktyg för att informera än styra. Det skapar även en diskussion och ett engagemang hos anställda.

### *Fem steg för att uppnå målkongruens*

Baserat i var processen fungerade bättre och var den fungerade sämre har fem steg tagits fram, vilka kan bidra till ökad målkongruens. Om hänsyn tas till dessa faktorer vid individuell målsättning såsom i ett PMS, anser vi att chansen för att uppnå målkongruens ökar. De fem stegen återfinns i figur 9.1. Första steget är att definiera vad som ska mätas. Det är viktigt att förmedla detta tydligt så att målsättning sker på samma sätt igenom hela företaget. Nästa steg är att involvera de anställda i målsättningen, detta då denna studie har visat delaktighetens betydelse för att processen ska fungera bra. Det

tredje är att kvalitativa mål bör användas men också att mål som sätts ska vara realistiska. Hänsyn bör tas till varje individ så att målen är formulerad för att på bästa sätt motivera just den individen. Näst sista steget är att ge kontinuerlig feedback. Kontinuerlig feedback är viktig för att motivera anställda till prestation. Sista steget är att utvärdera arbetssättet med jämna mellanrum, för att hitta potentiella förbättringsmöjligheter.



**Figur 9.1 - Fem steg för att öka målkongruensen**

### 9.2.3 Generalisering till andra delar av Tetra Pak

Att enbart två organisationer studerats gör att generalisering av studien begränsas, men vi ser att organisationernas skillnader i både det operativa arbetet och deras organisationsstrukturer gör att generaliseringar bör kunna göras även till andra delar av Tetra Pak.

Bonusens låga inverkan och möjliga negativa inverkan på processen är något vi tror kan generaliseras inom Tetra Pak Sverige. Då bonusnivåer skiljer sig åt mellan länderna tror vi att bonusens motiverande effekter kan ge annorlunda resultat vid studier av fler länder. Uppfattningarna om poängskalans design tror vi kan vara problematiskt främst i Sverige där anställda är uppväxta med det gamla betygssystemet. Dock tror vi att problemet med en smal poängfördelning kan upplevas som problematisk över hela världen, undantaget om chefer inte har problem med att ge lägre poäng.

Att processen upplevs tidskrävande tror vi kan vara ett ännu större problem i andra organisationer, vilka redan har en hög arbetsbelastning i början av året. Ekonomifunktionen ser vi kan vara ett exempel, vilka har bokslut vid denna tidpunkt. En förskjutning av processen kan kanske vara passande för avdelningar som dessa.

Att syftet med processen inte riktigt har nått ut är även det något vi tror kan vara ett problem inom andra delar av företaget. Till stor del beror det på hur organisationernas ledning tolkar processen och även hur det globala syftet kommuniceras ut. En större undersökning hade därför varit intressant för att analysera om processen generellt används mer för att mäta organisationers och inte individers prestationer. Vilket är en viktig fråga att lyfta och kommunicera tydligt.

#### 9.2.4 Generalisering till andra företag

Att analysen har gjorts på två skilda organisationer i ett stort differentierat företag som Tetra Pak, tror vi medför att generaliseringar även kan göras till andra företag. Det bör dock göras med försiktighet och eftersom en stor del av resultaten bygger på vad som motiverar anställda tror vi att det främst kan ses generaliserbart i Sverige eller länder med liknande kulturer.

Enligt litteraturen är syftet med ett PMS att öka målkongruensen och motivera anställda. Eftersom resultatet är baserat på motivation tror vi att resultatet gällande när processen fungerar bättre och sämre, kan generaliseras även utanför Tetra Pak. Där det viktigaste resultatet är vikten av att involvera individerna i målsättningen eftersom detta antyddes påverka flera andra faktorer positivt.

Flera av de brister som identifierats på Tetra Pak kan säkert förekomma i andra större företag då få är företagstypiska problem. Att skandinaver blir mer motiverade av andra faktorer än monetära belöningar, gör att bonusen inte har någon större inverkan i svenska företag. Företag borde därför utvärdera sina belöningssystem och titta på hur de samverkar med andra verktyg, för att säkerställa så att det åtminstone inte påverkar något annat negativt.

Kopplat till hur verktyg samverkar och hur hela kontrollpaketet fungerar bör företagets variationer ha i åtanke när PMS och dess användning utformas. Det bör göras för att se till att problem inte uppstår inom någon del, alternativet är att ha en relativt löst styrd process. Det ställer dock krav på stort engagemang från lokala enheter i att anpassa processen till att passa även i deras organisation.

### 9.2.5 Idéer för framtida forskning

För att ytterligare undersöka delaktighetens inverkan på individers motivation och uppfattning om processen, hade en rent kvantitativ studie på hela Tetra Pak varit av intresse. Det för att se om de samband vi identifierat går att säkerställa. En undersökning av gruppmåls inverkan på andra faktorer hade varit speciellt intressant, då denna studie gav tvetydiga resultat gällande detta. Att replikera studien på Tetra Pak i ett annat land med en skild kultur hade även varit intressant. Vi tror att kulturen kan ha en inverkan på vissa av de resultat denna studie har visat på, eftersom resultaten till stor del bygger på vad som motiverar anställda.

Intressant att undersöka i en kvantitativ studie hade varit kvalitativa måls inverkan på anställdas motivation och hur rättvis bild av prestationer processen uppfattas ge. Vår enkät visade på positiva samband mellan dessa vilket även bekräftades av våra respondenter. Intervjuer visade att gruppmål minskade hur rättvisa bedömningarna uppfattades vara, men också motivationen. Enkätsvaren varken bekräftade eller motsade detta, en kvantitativ studie på ämnet hade kunnat studera vilken effekt de har.

En studie på en annan liknande organisation hade kunnat undersöka om de problem som identifierats på Tetra Pak även förekommer i andra företag. Brister såsom anpassning till olika typer av verksamheter och organisationer men också vad deras PMS syftar till att mäta och om det är detta som mäts. Särskilt hade det varit intressant att titta på en organisation som också har olika organisationsstrukturer för att se hur deras process är anpassad.

### 9.2.6 Avslutande reflektioner

'Performance Management' processen på Tetra Pak ämnar mäta individers prestationer, PMS såsom BSC och litteraturen täcker ofta organisatoriska mål. Hur denna nedbrytning



sker i organisationer idag är något vi ser som ett intressant forskningsämne. Hur kan tydliga orsak-verkan samband skapas mellan organisatoriska mål och individers dagliga arbete? Vi har visat att individer motiveras av företagets bästa. Om målen kan ha tydliga kopplingar till företagets bästa tror vi att en större motivation kan skapas. Ett intressant ämne för framtiden är hur nedbrytningen av organisationens mål kan göras för att skapa målkongruens.

## Referenser

- Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*, 13:e uppl., Boston: McGraw Hill Higher Education
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, 12:e uppl., Boston: McGraw Hill
- Arwidi, O. & Jönsson, P. (2010). Facts and fictions of measurement and budgeting systems in Sweden – survey of results in relation to myths. I European Accounting Association, Thirty-third Annual Congress at Istanbul
- Backman, J. (2008). *Rapporter Och Uppsatser*, 2:a uppl., Lund: Studentlitteratur
- Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*, 3:e uppl., Lund: Studentlitteratur
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J. & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review, *International Journal of Business Performance Management*, vol. 5, nr. 1, s. 1-24
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Översatt av B. Nilsson, 2005, Malmö: Liber ekonomi, 2005
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Översatt av B. Nilsson, 2013, 2:a uppl., Malmö: Liber ekonomi, 2013
- Busco, C., Giovannoni, E & Ricabonni, A. (2007). Globalisation and the international convergence of management accounting, i Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (red), *Issues in Management Accounting*, 3:e uppl., London: Prentice Hall, s. 65-92
- Catasús, B., Gröjer, J. E., Högberg, O. & Johrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal*, Malmö: Liber, 2008
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures, *European Management Journal*, vol. 25, nr. 4, s. 266-282
- Ethiraj, S. & Levinthal, D. (2009). Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals, *Organization Science*, vol. 20, nr. 1, s. 4-21
- Fitzgerald, L. (2007). Performance Measurement, i Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (red), *Issues in Management Accounting*, 3:e uppl., London: Prentice Hall, s. 223-241
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work, The individual in the organization*, 1:a uppl., Hove East Sussex: Psychology Press

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *The Academy Of Management Review*, vol. 21, nr. 1, s. 13-47

Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard, *The Accounting Review*, vol. 78, nr. 3, s. 725-758

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2007). Hur moderna organisationer fungerar, 3:e uppl., Översatt av G. Sandin, 2008, Lund: Studentlitteratur

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, vol. 70, nr. 1, s. 71-79

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, vol. 39, nr. 1, s. 53-79

Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal Setting - A Motivational Technique That Works, *Organizational Dynamics*, vol. 8, nr. 2, s. 68-80

Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, nr 2, s. 163-171

Locke, E. A., Latham, G. P. & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy Of Management Review*, vol. 13, nr. 1, s. 23-39

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, vol. 57, nr. 9, s. 705-717

Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, nr. 1, s. 47-90

Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, vol. 19, nr. 4, s. 287-300

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentive, 2:a uppl., New York: Financial Times/Prentice Hall

Merriam, S. B. (1994). Fallstudien som forskningsmetod, Översatt av B. Nilsson, 1994, Lund: Studentlitteratur

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management science*, vol. 24, nr. 9, s. 934-948

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, nr. 12, s. 1228-1263

Nilsson, F., Olve, N. G. & Parment, A. (2011). Controlling for competitiveness: Strategy formulation and implementation through management control. Copenhagen Business School Press DK

Olve, N. G., Petri, C. J., Roy, J., & Roy, S. (2003). Framgångsrikt styrkortsarbete: metoder och erfarenheter, översatt av Sten-Åke Carleheden, 2003, Malmö: Liber ekonomi

Olve, N., Petri, C., Roy, J. & Roy, S. (2004). Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards, *Ivey Business Journal*, vol. 68, nr. 5, s. 1-7

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, vol. 10, nr. 4, s. 363-382

Petri, C. J., & Olve, N. G. (2014). Balanserad styrning: utveckling och tillämpning i svensk praktik. Stockholm: Liber AB

Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human Relations*, vol. 57, nr. 6, s. 765-783

Predergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, vol. 37, nr. 2/3, s. 355-365

Risher, H. (2013). Individual Performance Goals Can Be Problematic, *Compensation & Benefits Review*, vol. 45, nr. 2, s. 63-66

Schaffer, B. S. (2013). The nature of goal congruence in organizations. *Supervision*, vol. 74, nr. 10, s. 22-26

Svenning, C. (2003). Metodboken, 5:e upplagan, Eslöv: Lorentz

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design And Methods, 4:e uppl., London: SAGE, cop.

## Interna dokument från Tetra Pak

Tetra Pak (2012). Performance Management - Key Messages 2013 [pdf] internt dokument från Tetra Pak

Tetra Pak (2013). Performance Management - Key Messages 2014 [pdf] internt dokument från Tetra Pak

Tetra Pak (i.d.). Six Leadership Elements - with a set of supporting competencies [pdf] internt dokument från Tetra Pak

Youd, G. (2011). Develop and Manage People Processes - Guidelines & Principles [pdf] Internt dokument från Tetra Pak

Åkesson, E. (2013). Rörlig belöning utöver grundlön (EVPS) - Procedure för Tetra Pak i Sverige

## Personlig kommunikation

Burfield, C. (2014). Global People Process Manager, Intervju 2014-02-03, Lund

Burfield, C. (2014). Global People Process Manager, Intervju 2014-01-24, Lund

Lyzell, U. (2014). *Resource Manager på Global IM*, Intervju 2014-03-04, Lund

Respondent 1. (2014). *Chef på Parts Supply Chain*, Intervju 2014-02-24, Lund

Respondent 2. (2014). *Chef på Parts Supply Chain*, Intervju 2014-03-05, Lund

Respondent 3. (2014). *Chef på Parts Supply Chain*, Intervju 2014-02-28, Lund

Respondent 4. (2014). *Medarbetare på Parts Supply Chain*, Intervju 2014-02-28, Lund

Respondent 5. (2014). *Medarbetare på Parts Supply Chain*, Intervju 2014-03-14, Lund

Respondent 6. (2014). *Chef på Global IM*, Intervju 2014-03-03, Lund

Respondent 7. (2014). *Chef på Global IM*, Intervju 2014-02-28, Lund

Respondent 8. (2014). *Chef på Global IM*, Intervju 2014-03-14, Lund

Respondent 9. (2014). *Medarbetare på Global IM*, Intervju 2014-03-10, Lund

Respondent 10. (2014). Medarbetare på *Global IM*, Intervju 2014-03-03, Lund

Respondent 11. (2014). Resource Manager på *Global IM*, Intervju 2014-03-17, Lund

## Figurförteckning

Figur 1.1 – Uppsatsens disposition.....	5
Figur 2.1 - Bortfallsfrekvens fördelat på anställningstid i organisation.....	13
Figur 3.1 - Processer inom HR på Tetra Pak.....	15
Figur 3.2 – 'Performance Management' processens syfte .....	16
Figur 3.3 - 'Performance Management' processens årliga cykel.....	18
Figur 4.1 - Vad som mäts blir också gjort (Källa: Anthony & Govindarajan, 2007).....	25
Figur 5.1 - Tetra Paks organisationsschema, Global IM .....	37
Figur 5.2 - Delaktighet i målsättningen.....	39
Figur 5.3 – Fördelning mellan grupp, individuella, kvalitativa och kvantitativa IO:s.....	40
Figur 5.4 – Anställdas uppfattningar om hur tydliga deras IO:s är .....	40
Figur 5.5 – Anställdas uppfattningar om hur realistiska och 'stretch target' deras IO:s är .....	41
Figur 5.6 – Kvalitet på feedback och hur förberedda anställda var inför utvärderingarna .....	42
Figur 5.7 – Hur bra den generella uppfattningen om processen är och anställdas motivation .....	44
Figur 5.8 – Anställdas uppfattning om hur rättvisande bild av prestationer processen ger .....	45
Figur 6.1 - Tetra Paks organisationsschema, Parts Supply Chain .....	46
Figur 6.2 – Delaktighet i målsättningen.....	48
Figur 6.3 - Fördelning mellan grupp, individuella, kvalitativa och kvantitativa IO:s.....	48
Figur 6.4 - Anställdas uppfattningar om hur tydliga deras IO:s är.....	49
Figur 6.5 - Anställdas uppfattningar om hur realistiska och 'stretch target' deras IO:s är .....	50
Figur 6.6 - Kvalitet på feedback och hur förberedda anställda var inför utvärderingarna .....	51
Figur 6.7 – Hur bra den generella uppfattningen om processen är och anställdas motivation .....	53
Figur 6.8 – Anställdas uppfattning om hur rättvisande bild av prestationer processen ger .....	53
Figur 7.1 - Samband mellan delaktighet och realistiska IO:s .....	61

Figur 7.2 - Samband mellan bra generell uppfattning om processen och delaktighet i målsättning .....	61
Figur 7.3 - Faktorer som delaktigheten påverkar .....	62
Figur 7.4 - Samband mellan bra generell uppfattning om processen och individers påverkan på IO:s .....	64
Figur 7.5 - Samband mellan rättvisande bild av prestationer och individers motivation	64
Figur 7.6 - Samband mellan rättvisande bild av prestationer och bra generell uppfattning .....	65
Figur 7.7 - Samband mellan rättvisande bild av prestationer och kvalitativa IO:s.....	66
Figur 7.8 - Samband mellan anställdas motivation och realistiska IO:s .....	67
Figur 7.9 - Samband mellan bra generell uppfattning och kvalitet på feedback .....	69
Figur 7.10 - Faktorer som påverkar motivationen.....	72
Figur 7.11 - Faktorer som påverkar hur bra den generella uppfattningen om processen är .....	73
Figur 8.1 - Förslag på mall för poängsättning av IO:s.....	76
Figur 9.1 - Fem steg för att öka målkongruensen .....	85

## Tabellförteckning

Tabell 2.1 - Sammanställning av genomförda intervjuer .....	12
Tabell 4.1 - Effekter av Performance Measurement Systems (Källa: Arwidi & Jönsson, 2010) .....	35
Tabell 7.1 - Sammanställning av det empiriska materialet (* = Parts Supply Chain) .....	55



# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjufrågor anställda

### Definitioner

- **Organisation** – Organisationen som du jobbar på (Global IM, Parts Supply Chain)
- **Tetra Pak** – Företaget
- **Chef** – Då hänvisar vi till den som är ansvarig för din målsättning (Work Manager Global)
- **Gruppmål** – Mål som utvärderas baserat på gruppens prestation och inte på ditt bidrag till gruppen.
- **Individuella mål** – Motsatsen till gruppmål, så utvärdering sker på din prestation. Kan även innebära ditt bidrag till en grupp
- **Bonus** – Rörlig lön

### Tema 1 - Användningen av processen

Här är det viktigt att du svara på hur ni gör i er organisation. Vi har tidigare intervjuat Chris Burfield processägare och har därför en klar bild av hur det ska se ut och vill därför höra från dig hur ni använder processen.

- Kan du berätta om hur den årliga Performance Management processen genomförs inom er organisation, med fokus på Individual Objectives?
  - Hur sätter ni målen?
    - Vem sätter målen?
  - Vid målsättning, hur kopplas dina mål till din arbetsgrupps mål?
  - Vid målsättning, hur kopplas dina mål till Global IM/Parts Supply Chain's mål?
  - Hur ser uppföljningen ut under året?
    - I vilken form sker uppföljning?
    - Hur många gånger per år får ni feedback?
    - Har ni en Mid-Year Review?
      - Har ni några fler formella tidpunkter där utvärdering sker?
  - Hur aktiv är du i processen under året?

- Hur ofta är du inne och tittar på dina mål?
- Hur mycket tid uppskattar du att du lägger ner på processen varje år?
- Vad tror **du** syftet med processen är?
  - Hur gynnas Tetra Pak av att ha processen?
  - Hur gynnas du av processen?
  - Finns det någon annan fördel med processen?

## Tema 2 - Tankar och åsikter om processen

Här vill vi att du fokuserar på vad du tycker och tänker om processen som den ser ut idag.

- Vad är dina tankar och åsikter om Performance Management processen med fokus på IO?
  - Hur tycker du att processen fungerar inom er organisation?
    - Vad skulle du säga är fördelar med processen?
      - Vilka delar av processen tycker du är bra?
    - Vilka nackdelar kan du se med processen inom er organisation?
      - Finns det någon del i processen som ej fungerar bra?
  - Ger processen en rättvisande bild av anställdas prestationer?
    - Lönar sig en hård insats?
    - Finns det annat som kan påverka anställdas feedback eller score?
- Finns det något som hade kunnat förbättras med processen?
  - Finns det något ni i er organisation hade kunnat göra bättre?
  - Finns det något med den globala processen som kan förbättras?
- Vad tror du att den generella uppfattningen av processen är i er organisation?

## Tema 3 – Individens mål

Här vill vi att du refererar till dina egna personliga mål

- Kan du berätta om dina egna mål, hur många mål har du till exempel?
  - Hur många av dina mål är kvalitativa vs. kvantitativa? Där kvalitativa mål är mål som kräver en subjektiv bedömning för att avgöra om målet är uppnått eller inte. Kvantitativa mål å andra sidan är sifferbaserade och kan direkt avgöras om de är uppnådda eller inte, helt objektivt.
  - Hur många av dina mål är gruppmål?
  - Hur många av dina mål är individuella mål
  - Är dina mål tydliga?
    - Är det tydligt hur du kan uppnå målen?
    - Är det tydligt när dina mål är uppfyllda?
  - Har du några mål som står i konflikt med varandra?
    - Innebär uppfyllnad av ett mål att ett annat mål blir svårare att uppnå?
  - Hur troligt ser du på att du ska uppnå målen?
  - Hur väl reflekterar de din arbetssituation?
    - Sätter du dina egna mål?
      - På vilket sätt får du stöd från din chef?
    - I hur stor grad ändras dina mål mellan åren?
    - Har du någon gång ändrat dina mål under årets gång?
      - Varför ändrades dina mål?
        - Till följd av ändrad arbetssituation?
        - Annat?
    - Har det någon gång funnits behov att ändra målen under årets gång, anser du?
- I hur stor grad känner du att du kan påverka din bonusnivå?
  - Hur kan du påverka den?

- När?

## Tema 4 - Övergripande frågor

*All efforts are focused on delivering the strategic priorities of the company*

- Hur mycket reflekterar du över dina mål i ditt dagliga arbete?
  - På vilket sätt reflekterar du över målen i de fallen?
  - Varför reflekterar du över målen?
- När du måste prioritera mellan olika aktiviteter hur pass mycket tänker du då på dina mål?
  - Får dina mål dig att prioritera så att de uppfylls?
    - Om inte vad är det som styr din prioritering?

*Employees understand how delivery upon their objective will contribute to the overall achievement of the unit/function/company strategic targets*

- Känner du att du genom dina handlingar och beslut bidrar till din arbetsgrupps framgång?
- Känner du att du genom dina handlingar och beslut bidrar till Global IM/Technical Service framgång?
- Känner du att du genom dina handlingar och beslut bidrar till Tetra Paks framgång?
  - På vilket sätt bidrar du?
  - Vad har fått dig att se denna koppling mellan dina handlingar och företagets prestation?

*Employees have a clear understanding of the expectations upon them*

- Känner du att du förstår vilka förväntningarna på dig är?
  - Vad är det som bidrar till att du förstår detta?
  - Bidrar målen till att tydliggöra detta?

*Employees have a clear indication of what they will be evaluated upon in connection with the individually determined component of any variable or annual pay plan they may participate in*

- Känner du att du har en tydlig förståelse för vad du blir utvärderad och bedömd på?
  - Vad får dig att ha en förståelse för vad du blir utvärderad på?
  - Hur hade du kunnat få en bättre förståelse för vad du utvärderas på?
    - Hade processen kunnat förbättras för att öka din förståelse?
- När din bonusnivå ska avgöras, känner du då att du vet vad du kommer att bli utvärderad på?
  - Vad hjälper dig att förstå vilken bonusnivå du kommer att få?
  - Vad gör det svårt att förstå vilken bonus du kommer att få?
    - Hade detta kunnat göras bättre på något sätt?

### Personligt om respondenten:

Antal år inom Tetra Pak:

Antal år inom organisationen:

Position inom organisationen:

Utbildningsnivå:

## Bilaga 2 – Intervjufrågor chef

### Definitioner

- **Organisation** – Organisationen som du jobbar på (Global IM, Parts Supply Chain)
- **Tetra Pak** – Företaget
- **Chef** – Då hänvisar vi till den som är ansvarig för din målsättning (Work Manager Global)
- **Gruppmål** – Mål som utvärderas baserat på gruppens prestation och inte på ditt bidrag till gruppen.
- **Individuella mål** – Motsatsen till gruppmål, så utvärdering sker på din prestation. Kan även innebära ditt bidrag till en grupp
- **Bonus** – Rörlig lön

### Tema 1 - Användningen av processen

- Kan du berätta om hur den årliga Performance Management processen genomförs inom er organisation, med fokus på Individual Objectives?
  - Hur sätter du målen för dina anställda?
    - Vem är ansvarig för att sätta målen?
    - Hur ser processen ut?
  - Vid målsättning, hur kopplas målen till arbetsgruppens mål?
  - Vid målsättning, hur kopplas målen till Global IM/Parts Supply Chain's mål?
  - Hur ser uppföljningen ut under året?
    - I vilken form sker uppföljning och feedback?
    - I genomsnitt, hur många gånger per år ger du feedback till anställda?
    - Har ni en Mid-Year Review?
      - Har ni några fler formella tidpunkter där utvärdering sker?
  - Hur lång tid uppskattar du att du i genomsnitt lägger ner på att samla in och ge feedback till en anställd under ett år?
    - Är detta lagom mycket tid?

- Önskar du att du hade tid till att ge mer feedback eller tar det för mycket tid idag?
- Vad tror du syftet med processen är?
  - Hur gynnas Tetra Pak av att ha processen?
  - Hur gynnas du av processen?
  - Hur gynnas dina anställda av processen?
  - Finns det någon annan fördel med processen?
- Hur hanterar ni lärdomar från föregående år?
- När bonusen för anställda hos er ska räknas ut baseras 60 % på IO:s medan 40 % baseras på någon annan del av företagets prestation, vilken del baseras dessa 40 % på?

## Tema 2 - Tankar och åsikter om processen

- Vad är dina tankar och åsikter om Performance Management processen med fokus IO:s?
  - Hur tycker du att processen fungerar inom er organisation?
    - Vad skulle du säga är fördelar med processen?
      - Vilka delar av processen tycker du är bra?
    - Vilka nackdelar kan du se med processen inom er organisation?
      - Finns det någon del i processen som ej fungerar bra?
      - Hur tidskrävande tycker du att den är?
  - Ger processen en rättvisande bild av anställdas prestationer?
    - Lönar sig en hård insats?
    - Finns det annat som kan påverka anställdas feedback?
- Finns det något som hade kunnat förbättras med processen?
  - Finns det något ni i er organisation hade kunnat göra bättre?
  - Finns det något med den globala processen som kan förbättras?

- Vad tror du att den generella uppfattningen av processen är i er organisation?

### Tema 3 - Individens mål

Här vill vi att du refererar till dina egna personliga mål

- Kan du berätta om dina egna mål, hur många mål har du till exempel?
  - Hur många av dina mål är kvalitativa vs. kvantitativa? Där kvalitativa mål är mål som kräver en subjektiv bedömning för att avgöra om målet är uppnått eller inte. Kvantitativa mål å andra sidan är sifferbaserade och kan direkt avgöras om de är uppnådda eller inte, helt objektivt.
  - Hur många av dina mål är gruppsmål?
  - Hur många av dina mål är individuella mål
  - Är dina mål tydliga?
    - Är det tydligt hur du kan uppnå målen?
    - Är det tydligt när dina mål är uppfyllda?
  - Har du några mål som står i konflikt med varandra?
    - Innebär uppfyllnad av ett mål att ett annat mål blir svårare att uppnå?
  - Hur troligt ser du på att du ska uppnå målen?
    - Hur väl reflekterar de din arbetssituation?
  - Sätter du dina egna mål?
    - På vilket sätt får du stöd från din chef?
  - I hur stor grad ändras dina mål mellan åren?
  - Har du någon gång ändrat dina mål under årets gång?
    - Varför ändrades dina mål?
      - Till följd av ändrad arbetssituation?
      - Annat?



- Har det någon gång funnits behov av att ändra målen under årets gång men det har ej skett?
- I hur stor grad känner du att du kan påverka din bonusnivå?
  - Hur kan du påverka den?
  - När?

## Tema 4 - Övergripande frågor

*All efforts are focused on delivering the strategic priorities of the company*

- Hur mycket reflekterar du över dina mål i ditt dagliga arbete?
  - På vilket sätt reflekterar du över målen i de fallen?
  - Varför reflekterar du över målen?
- När du måste prioritera mellan olika aktiviteter hur pass mycket tänker du då på dina mål?
  - Får dina mål dig att prioritera så att de uppfylls?
    - Om inte vad är det som styr din prioritering?

*Employees understand how delivery upon their objective will contribute to the overall achievement of the unit/function/company strategic targets*

- Känner du att du genom dina handlingar och beslut bidrar till arbetsgruppens framgång?
- Känner du att du genom dina handlingar och beslut bidrar till organisationens framgång?
- Känner du att du genom dina handlingar och beslut bidrar till Tetra Paks framgång?
  - På vilket sätt bidrar du?
  - Vad har fått dig att se denna koppling mellan dina handlingar och företagets prestation?
- Hur är dina mål kopplade till att uppfylla ert företags mål?

*Employees have a clear understanding of the expectations upon them*

- Känner du att du förstår vilka förväntningarna på dig är?

- Vad är det som bidrar till att du förstår detta?
- Bidrar målen till att tydliggöra detta?

*Employees have a clear indication of what they will be evaluated upon in connection with the individually determined component of any variable or annual pay plan they may participate in*

- Känner du att du har en tydlig förståelse för vad du blir utvärderad och bedömd på?
  - Vad får dig att ha en förståelse för vad du blir utvärderad på?
  - Hur hade du kunnat få en bättre förståelse för vad du utvärderas på?
    - Hade processen kunnat förbättras för att öka din förståelse?
- När din bonusnivå ska avgöras, känner du då att du vet vad du kommer att bli utvärderad på?
  - Vad gör att du får denna indikator?
  - Vad gör det svårt att förstå vilken bonus du kommer att få?
    - Hade detta kunnat göras bättre på något sätt?

### Personligt om respondenten:

Antal år inom Tetra Pak:

Antal år inom organisationen:

Position inom organisationen:

Utbildningsnivå:

## Bilaga 3 – Enkät

### Presentation av studien

Vi är två Civilekonomer från Lunds Universitet som genomför vår masteruppsats på Tetra Pak där vi studerar Management Performance processen, med fokus på Individual Objectives. Syftet med studien är att beskriva och analysera processen genom en intern jämförelse av, Global IM och Parts Supply Chain.

Vi ber er att svara som medarbetare i denna enkät.

Länk för enkät på Svenska:

---

## Enkätfrågor

### Inledning

- Vilken organisation tillhör du?
  - Global IM
  - Parts Supply Chain

### Följande frågor rör dina Individual Objectives 2014

- Hur många Individual Objectives (IO:s) har du för 2014?
- Hur många av dina IO:s är team mål?  
*(Bedömningen baseras på hela teamets prestation, inte på ditt bidrag till teamets prestation)*
- Hur stor är den sammanlagda viktningen (%) av teammålen?
- Hur många av dina IO:s är kvalitativa? –  
*(Där mål inte kan uttryckas i enbart siffror, mäts med hjälp av andra kriterier, t.ex. feedback från slutanvändare)*
- Hur stor är den sammanlagda viktningen (%) av dina kvalitativa IO:s?

### Följande påståenden rör dina Individual Objectives (IO:s)

Instämmer helt – Instämmer delvis – instämmer delvis inte – instämmer inte alls

- Kvaliteten på feedback vid Mid-Year Review 2013 var mycket bra
- Kvaliteten på feedback vid End-Year Review för 2013 var mycket bra

- Jag var väl förberedd inför Mid-Year och End-Year Review för 2013
- Jag var i stor grad delaktig i processen för att ta fram och fastställa mina IO:s för 2014
- Mina IO:s för 2014 är tydliga
- Mina IO:s för 2014 är realistiska
- Mina IO:s för 2014 har verkligen 'stretch target'
- Mina IO:s för 2014 rör sådant jag kan påverka resultatet av
- Jag blir motiverad av mina IO:s för 2014

*Följande påståenden rör Performance Management processen (IO:s, Leadership Elements samt feedback)*

Instämmer helt – Instämmer delvis – instämmer delvis inte – instämmer inte alls

- Performance Management processen ger en rättvisande bild av anställdas prestationer
- Den generella uppfattningen om Performance Management processen bland mina kollegor är att den är användbar och fungerar bra

*Följande frågor är öppna frågor*

- Varför tror du att Performance Management processen existerar på Tetra Pak?
- Övriga kommentarer (förbättringsförslag etc.)

*Avslutande bakgrundsfrågor*

- Anställningsår på Tetra Pak? Ange i årtal
- Anställningsår i din nuvarande organisation (Global IM/Parts Supply Chain)? Ange i årtal
- Har du en chefs position? Kryssalternativ - enbart ett alternativ ska kunna väljas
  - Ja
  - Nej
- Vilken utbildningsnivå har du? Kryssalternativ - enbart ett alternativ ska kunna väljas
  - ≤ Gymnasial (12 år)
  - Högskola/Universitet ≤ 3 år
  - Högskola/Universitet > 3 år

# 5 steg för att öka målstyrningens effektivitet

Hur kan målstyrningen bli effektivare i ditt företag? Här presenteras fem enkla steg som hjälper dig att öka anställdas motivation och målstyrningens effektivitet. De fem stegen är baserade i en studie gjord på ett av Sveriges största exportföretag, Tetra Pak och deras 'Performance Management' process.

Text: Angonika Kvarnsson

**1. Bestäm vad som ska mätas,** vill du mäta hur företaget eller dina anställda presterar? Det är viktigt att detta är tydligt definierat så att det kan kommuniceras ut till de anställda. För att individer ska bli utvärderade på samma kriterier.

**2. Involvera de anställda,** studien på Tetra Pak visade att delaktighet var mycket viktigt. Delaktigheten var kopplad till kvalitativa, realistiska och tydliga mål men också att processen uppfattades positivt och att den gav en rättvis bild av prestationer. Delaktigheten verkar därför påverka flera viktiga faktorer för att öka anställdas motivation. Anställda motiveras även av att se hur de genom uppfyllandet av sina mål bidrog till

uppfyllandet av företagets mål. Utan motivation anstränger sig inte de anställda för att arbeta mot företagets bästa, därför är det viktigt att du motiverar dina anställda.

**3. Tydliga och enkla mål,** håll antalet mål hanterbara och se till så att de medför en ökad motivation. Studien visade att en hög viktning på kvalitativa mål ökade anställdas motivation. Även realistiska mål tenderade att öka anställdas motivation. Det gäller att hitta en balans mellan individ- och gruppbaseade mål. För stor andel individbaseade mål kan leda till sämre samarbete på arbetsplatsen.

Det är viktigt att du ser till så att målen har en bra blandning och att de är

anpassade så att dina anställda blir motiverade av dem. Alla anställda kanske inte motiveras av samma typ av mål, individuell anpassning kan behöva göras.

**4. Kontinuerlig feedback** bör ges till dina anställda för att öka motivationen. Detta tenderade att minska den upplevda arbetsbelastningen hos chefer inför utvärderingssamtalen. Antydningar fanns även i studien att anställda blev mer motiverade av muntlig feedback av sina chefer än av en bonus, vilket än mer pekar på vikten av att du ger dina anställda kontinuerlig feedback.

**5. Utvärdera** med jämna mellanrum det arbete som läggs ner. Detta kan lyfta problem som behöver lösas men även hjälpa er att ta lärdom av varandra inom företaget.

*\* Denna artikel avser att publiceras i tidningen Chef. Var observant att detta inte är en publicerad artikel utan en del av ett examensarbete vid Ekonomihögskolan på Lunds Universitet.*