



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2014

Styrsystemets inverkan på målkongruent beteende

- En studie bland svenska företag

Författare

Mikaela Hallerby

Therése Tegnhammar

Handledare

Johan Dergård

FÖRORD

Inledningsvis vill vi tacka alla medverkande företag och speciellt de personer inom företagen som tagit sig tid att besvara vår enkät. Utan deras deltagande hade inte denna studie varit möjlig att genomföra.

Vi vill även uttrycka vår tacksamhet till vår handledare Johan Dergård för den inspiration och vägledning han har bistått med under hela processen. Ett stort tack riktas även till Pierre Carbonnier som bistod med värdefull rådgivning gällande de statistiska testerna som genomfördes.

Lund, 16 maj 2014

Mikaela Hallerby

Therése Tegnhammar

SAMMANFATTNING

Titel	Styrsystemets inverkan på målkongruent beteende - En studie bland svenska företag
Seminariedatum	26 Maj, 2014
Kurs	FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 Högskolepoäng (30 HP)
Författare	Mikaela Hallerby och Therése Tegnhammar
Handledare	Johan Dergård
Nyckelord	Ekonomistyrning, styrsystem, styrmedel, målkongruent beteende
Syfte	Det första syftet med denna studie är att undersöka sambandet mellan olika enskilda styrmedel och målkongruent beteende. Studiens andra syfte är att studera hur styrsystemet som helhet kan bidra till ett målkongruent beteende bland organisationens medarbetare.
Metod	Vi har tillämpat en kvantitativ forskningsmetod där vi genom en surveyundersökning kunnat bilda oss en uppfattning om svenska företags ekonomistyrning.
Teori	Denna studie bygger på väletablerade teorier inom ekonomistyrningsområdet samt på tidigare forskning gällande enskilda styrmedels samt styrsystems inverkan på medarbetares beteende.
Empiri	Studiens empiriska material består av svaren från de 88 respondenter som deltog i undersökningen. Materialet samlades in genom en webbaserad enkätundersökning.
Slutsats	Studiens resultat påvisade att samtliga styrmedel som inkluderades i studien hade en positiv inverkan på målkongruent beteende. Det framkom även att det fanns skillnader mellan deras relativa effektivitet, vilket indikerar att vissa styrmedel anses vara mer effektiva jämfört med andra för att skapa ett målkongruent beteende. För att skapa ett målkongruent beteende bland organisationens medlemmar räcker det däremot inte att endast fokusera på de mest effektiva styrmedlen. Utöver detta krävs det även att företagen arbetar i stor utsträckning med samtliga styrmedel och att det finns en spridning i syfte, målgrupp och utformningen av dessa.

ABSTRACT

Title	The impact of the management control system on goal congruent behaviour - a study in Swedish companies
Seminar date	26 th of May, 2014
Course	FEKN90 Master Thesis in Business and Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS)
Authors	Mikaela Hallerby and Therése Tegnhammar
Supervisor	Johan Dergård
Key words	Management control, management control systems, management control tools, goal congruent behaviour
Purpose	The first purpose of this study is to examine the relationship between individual management control tools and goal congruent behaviour. The second purpose of the study is to examine how the management control system as a package can contribute to goal congruence among the employees of the organisation.
Methodology	We have applied a quantitative research method where we through a survey were able to gain an understanding regarding management control in Swedish companies.
Theoretical perspective	This study is based on well-established theories within the field of management accounting as well as on previous research regarding individual management control tools and control system as a package and their impact on goal congruent behaviour.
Empirical foundation	The empirical data consists of the responses from the 88 respondents who participated in the survey. The material was collected through a web-based questionnaire.
Conclusion	The result of the study indicated that all the management control tools that were included in this study proved to have a positive impact on goal congruent behaviour. In addition to this, the result showed that it existed differences between their relative effectiveness, indicating that some tools are considered to be more effective compared to others in order to create a goal congruent behaviour. However, in order to create goal congruence within the organisation, it is simple not enough to focus only on the management control tools that are considered most effective for this purpose. In addition, it is necessary to work with all of the management control tools and that there is a spread in purpose, target and formation among these.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Syfte	3
1.4	Fortsatt disposition	3
2	TEORETISK REFERENSRAM	5
2.1	Principal-agent teorin	5
2.2	Målkongruent beteende	5
2.3	Målsättning inom organisationer	6
2.4	Styrsystem	7
2.5	Styrmedel som inkluderas i denna studie	8
2.5.1	Kulturstyrning	8
2.5.2	Planering	10
2.5.2.1	Strategisk planering	10
2.5.2.2	Kortsiktig planering	11
2.5.3	Cybernetisk styrning	12
2.5.4	Belöning och kompensation	14
2.5.5	Administrativ styrning	15
3	METOD	17
3.1	Forskningsstrategi	17
3.2	Val av undersökningsdesign	17
3.3	Val av datainsamlingsmetod	18
3.3.1	Primärdata	18
3.3.2	Sekundärdata	19
3.4	Urval	19
3.4.1	Val av företag	19
3.4.2	Val av respondenter	20
3.4.3	Urvalsteknik	20
3.4.4	Svarsfrekvens	21
3.4.5	Bortfallsanalys	22
3.5	Operationalisering	23
3.5.1	Kulturstyrning	23
3.5.2	Strategisk planering	24
3.5.3	Kortsiktig planering	24

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

3.5.4 Cybernetisk styrning	25
3.5.5 Belöning och kompensation	25
3.5.6 Administrativ styrning	25
3.5.7 Huruvida ett styrmedel genererar målkongruent beteende	26
3.5.8 Huruvida en organisation kan anses ha uppnått ett målkongruent beteende	26
3.6 Utformning av enkäten	27
3.7 Enkätens innehåll	27
3.7.1 Avsnitt 1 - Allmänna frågor	27
3.7.2 Avsnitt 2 - Användning av olika styrmedel och deras inverkan på målkongruent beteende	28
3.7.3 Avsnitt 3 - Styrsystemet som helhet	28
3.8 Studiens reliabilitet och validitet	29
3.8.1 Reliabilitet	29
3.8.2 Intern validitet	29
3.8.3 Extern validitet	30
3.9 Bearbetning av data	30
3.9.1 Enskilda styrmedel	30
3.9.2 Styrsystemet som helhet	32
4 RESULTAT OCH ANALYS	33
4.1 Deskriptiv statistik	33
4.1.1 Respondentinformation	33
4.2 Bakgrundsfaktorer	34
4.3 Sambandet mellan enskilda styrmedel och målkongruent beteende	35
4.3.1 Kulturstyrning	35
4.3.2 Strategisk planering	37
4.3.3 Kortsiktig planering	38
4.3.4 Cybernetisk styrning	40
4.3.5 Belöning och kompensation	42
4.3.6 Administrativ styrning	43
4.3.7 Styrmedels relativa effektivitet	45
4.4 Hur styrsystemet som helhet bidrar till ett målkongruent beteende	47
4.4.1 Klusteranalys	47
4.4.2 Generella mönster i användandet av styrsystem	48
4.4.3 Signifikanta skillnader mellan klustren	49
4.4.3.1 Vad som karakteriserar de signifikanta skillnaderna	50
5 SLUTSATS OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	53
5.1 Slutsats	53
5.2 Begränsningar och förslag till vidare forskning	54

REFERENSLISTA	56
BILAGOR	63

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 - Modell inspirerad av Malmi och Brown (2008)	8
Figur 2 - Bransch- och storleksfördelning	34
Figur 3 - Klusterindelning utifrån målkongruent beteende	47
Figur 4 - Genomsnittligt svarsvärde för olika klustren	48

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1 - Korrelationer mellan användandet av kulturstyrning och målkongruent beteende	36
Tabell 2 - Korrelationer mellan användandet av strategisk planering och målkongruent beteende	37
Tabell 3 - Korrelationer mellan användandet av kortsiktig planering och målkongruent beteende	39
Tabell 4 - Korrelationer mellan budget och målkongruent beteende	40
Tabell 5 - Korrelationer mellan prestationsmätning och målkongruent beteende	41
Tabell 6 - Korrelationer mellan belöning och kompensation och målkongruent beteende	43
Tabell 7 - Korrelationer mellan administrativ styrning och målkongruent beteende	44
Tabell 8 - Signifikanta variabler	49

1 INTRODUKTION

I detta kapitel introduceras problemets bakgrund i syfte att ge er som läsare en bättre förståelse för vårt val av ämne. Därefter följer en problemdiskussion där studiens relevans diskuteras. Avslutningsvis beskrivs studiens syfte som grundar sig i den problematik vi funnit inom forskningsområdet och studiens fortsatta disposition presenteras.

1.1 Bakgrund

Förutsättningarna för att driva ekonomisk verksamhet har under det senaste decenniet förändrats (KPMG, 2011). En ökad globalisering och en snabb teknologisk utveckling har lett till högre konkurrens, där effektivitet tycks vara en nödvändighet för ett företags fortsatta överlevnad (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). Enligt Cokins (2014) blir kundorientering allt mer centralt vilket kräver en mer framåtsträvande planering samtidigt som behovet för decentralisering av beslutsfattande ökar för att kunna tillgodose kravet på förbättrad produktivitet. Dessa förändringar har medfört en mer komplex situation för dagens företagsledare då det ställs höga krav på deras förmåga att förhålla sig till det allt mer komplicerade företagsklimatet (KPMG, 2011).

Dagens företagsklimat karakteriseras även av ett ökat fokus på humankapital där företagets anställda ses som en primär resurs (Løwendahl, Revang & Fosstenlökken, 2001). Mullins (2011) menar att "an organisation is only as good as the people who work within it" (s. 3). I dagens alltmer dynamiska och konkurrensutsatta miljö är därför förståelsen för hur företag effektivt kan styra organisationens medarbetare avgörande för deras fortsatta överlevnad och framgång (Mullins, 2011). Detta har lett till att ekonomistyrning har lyfts fram som en betydande faktor vad gäller konkurrenskraft där vissa forskare menar att ett effektivt styrsystem kan verka som en viktig konkurrensfördel (Nilsson, Olve & Parment, 2011).

För att lyckas styra en organisation i rätt riktning krävs det vanligtvis att ett företag sätter upp mål gällande framtida förväntningar eller ett önskat framtida tillstånd. Även om företaget lyckas formulera lämpliga mål är det inte ovanligt att organisationens medlemmar strävar efter andra mål än de som initialt formulerades av företagsledningen. En orsak till detta är att chefer och andra medlemmar inom organisationen skaffar egna uppfattningar om de mål som de förväntas följa. Detta i kombination med att medarbetarna ofta har olika, och ibland motstridiga, personliga mål som de eftersträvar att uppfylla, kan leda till att det uppstår konflikter mellan de officiellt angivna målen och de mål som medarbetare eftersträvar. Detta kan i sin tur leda till försämrade prestationer inom organisationen. Tidigare forskning har visat att en organisation blir mer effektiv när medarbetares personliga mål är kompatibla med organisationens mål, varför det blir allt viktigare för företagsledare att lyckas förena medarbetares

personliga mål med företags (Mullins, 2011).

Grundat i de nya förutsättningarna som präglar dagens företagsklimat blir det således allt viktigare för företag och dess ledare att kunna säkerställa att organisationens medlemmar agerar i organisationens intresse. Detta har lett till att ekonomistyrningen spelar en allt mer central roll inom organisationer då företagsledare med hjälp av ekonomistyrning kan påverka beteendet bland företags medarbetare (Anthony & Govindarajan, 2007).

1.2 Problemdiskussion

Ekonomistyrning är ett brett begrepp där definitionen och hanteringen av begreppet skiljer sig åt mellan forskare (Bruzelius & Skärvad, 2012). Trots skiljaktiga åsikter angående begreppets omfattning tycks det råda konsensus inom litteraturen att det underliggande syftet med ekonomistyrning är att styra medarbetares beteende i riktning mot organisationens mål (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Anthony & Govindarajan, 2007). De flesta företagen arbetar i dagsläget med ett brett spektrum av både finansiella och icke-finansiella mål och ekonomistyrning är de åtgärder som genomförs i syfte att få organisationens medlemmar att uppnå dessa (Ax et al. 2009).

Det finns omfattande forskning inom området ekonomistyrning och de styrmedel som begreppet innefattar. Flertalet ramverk och kategoriseringar har tagits fram där ett brett spektrum av styrmedel har presenterats (se t.ex. Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Simons, 1995; Ouchi, 1979). Trots det omfattande antalet studier inom ekonomistyrningsområdet finns det endast ett begränsat antal studier som fokuserar på sambandet mellan styrmedel och beteende. Få studier undersöker de olika styrmedlens förmåga att få medarbetare att eftersträva organisationens mål.

Inom den forskning som finns på området, det vill säga den som berör styrmedels förmåga att skapa ett målkongruent beteende inom organisationer, tycks det även finnas en oenighet gällande vilka styrmedel som faktiskt tycks ha störst inverkan på medarbetares beteende. Exempelvis har flertalet forskare framhåvt företagskulturen som det mest effektiva styrmedlet (t.ex. Cameron & Quinn, 2006), medan andra menar att organisationer behöver implementera incitament i form av belöningar för att effektivt kunna påverka beteende (t.ex. Bonner & Sprinkle, 2002). Ett effektivt styrmedel definieras i denna uppsats som ett styrmedel som har stor inverkan på medarbetares beteende och bidrar till att medarbetare agerar i linje med organisationens mål.

Att det förekommer skiljaktiga åsikter inom den befintliga litteraturen kan bero på flertalet faktorer. En huvudsaklig faktor kan vara att forskningen inte beaktar det faktum att företag ofta använder sig av

en kombination av styrmedel. Majoriteten av studierna inom området har fokuserat på enskilda styrmedel i isolation, något som har blivit starkt kritiserat (Malmi & Brown, 2008). Flertalet forskare har framhåvt vikten av att studera styrmedel som en del av ett större integrerat system (Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980; Flamholtz, Das & Tsui, 1985). Detta bredare fokus är viktigt att undersöka då olika styrmedel tycks ha en tendens att förstärka, motsäga eller komplettera varandra (Merchant, 1985). Genom att inkludera ett större omfång styrmedel i studier kommer styrsystemets totala effekt kunna tas i beaktning, och resultatet kommer således inte påverkas av att forskaren valt att endast studera ett styrmedel (Malmi & Brown, 2008).

Utifrån ovan resonemang avser vår studie att bidra till forskningen genom att fylla de gap som finns inom området. Detta kommer att möjliggöras genom att studera sambandet mellan olika styrmedel och målkongruent beteende. Vi kommer även studera de olika styrmedlen utifrån ett integrerat synsätt där vi ställer olika styrmedel mot varandra för att finna dess relativa effektivitet. Genom att undersöka flera delar av systemet, och relationerna mellan dem, kan vi få en ökad förståelse gällande både hur effektiva de enskilda styrmedlen är för att påverka medarbetares beteende i riktning mot organisationens mål, samt kunna se hur styrsystemet som helhet används för att skapa ett målkongruent beteende.

1.3 Syfte

Det första syftet med denna studie är att undersöka sambandet mellan olika enskilda styrmedel och målkongruent beteende. Studiens andra syfte är att studera hur styrsystemet som helhet kan bidra till ett målkongruent beteende bland organisationens medarbetare.

1.4 Fortsatt disposition

Kapitel 2 - I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för denna studie. Referensramen baseras på vedertagna teorier och tidigare forskning inom området och fokuserar på styrsystem samt olika styrmedel och dess respektive inverkan på målkongruent beteende. Även målkongruent beteende och målsättningar inom företag diskuteras.

Kapitel 3 - I detta kapitel presenteras de avvågningar som gjorts gällande uppsatsens metodiska tillvägagångssätt. Vi redogör för de insamlingsmetoder som använts för att samla in empirisk data och diskuterar undersökningens upplägg och utformning. Kapitlet innehåller även en operationalisering av de variabler som inkluderas i undersökningen. Avslutningsvis diskuteras studiens reliabilitet och validitet.

Kapitel 4 - I uppsatsens fjärde kapitel presenteras resultaten från den empiriska undersökningen och den analys som dessa föranlett. Kapitlet har två huvudsakliga fokus; sambandet mellan enskilda styrmedel och målkongruent beteende samt hur styrsystemet som helhet kan leda till målkongruent beteende. I detta kapitel görs även en jämförelse mellan våra resultat och resultat från tidigare forskning.

Kapitel 5 - I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsats och förslag till vidare forskning. Slutsatsen bygger på analysen av undersökningens resultat och besvarar studiens två syften. De förslag som lämnas gällande vidare forskning har framkommit från de begränsningar som denna studie innehar.

2 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras vår teoretiska referensram där fokus ligger på olika styrmedel och dess påverkan på medarbetares beteende. Referensramen baseras på vedertagna teorier och tidigare forskning inom området och behandlar vad som innefattas av målkongruent beteende och styrsystem som begrepp. Sedan följer en redogörelse för de styrmedel som inkluderas i denna studie där definition och kopplingen till målkongruent beteende lyfts fram.

2.1 Principal-agent teorin

Behovet för ekonomistyrning tar avstamp i principal-agent teorin. Denna teori förutsätter att människor är rationella aktörer som eftersträvar att maximera sin individuella nytta. Principaler och agenter kommer därför, vid valet mellan två alternativ, välja det som personligen gynnar dem mest (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Då mål och preferenser ofta skiljer sig mellan principaler och agenter, kan det uppstå problem när agenter agerar i egenintresse vilket i sin tur skapar ett behov för ekonomistyrning inom organisationer (Malmi & Brown, 2008; Anthony & Govindarajan, 2007).

Principal-agent teorin har fått stort genomslag inom forskningen sedan dess uppkomst på 1960-talet och ligger till grund för flertalet ramverk och studier (Anthony & Govindarajan, 2007). På senare tid har dock teorin fått stå till svars för diverse kritik. Enligt Ghoshal (2005) är antagandet om att alla människor agerar opportunistiskt ett påhitt av forskare. Idén har sedan förstärkts och spridits genom akademisk undervisning. Ghoshal (2005) menar därför att teorins negativa antaganden om människors rationalitet blir självuppfyllande då den befriar individer från någon känsla av moraliskt ansvar. Trots den tilltagande kritiken mot teorin anses den fortfarande vara valid. Flertalet studier och undersökningar har påvisat empiriskt stöd för förekomsten av agentproblem i situationer där principaler och agenter har skilda intressen (t.ex. Eisenhardt, 1989).

2.2 Målkongruent beteende

Ekonomistyrning åsyftar att förena individers personliga mål med organisationens mål. Syftet är således, som tidigare nämnt, att skapa ett målkongruent beteende bland organisationens medlemmar. Ett målkongruent beteende kan definieras som ett beteende där de handlingar som individer utför i syfte att uppnå sina personliga mål också är de handlingar som är bäst utifrån ett organisatoriskt perspektiv (Anthony & Govindarajan, 2007). En förutsättning för att skapa målkongruens inom ett företag är att målen på ett effektivt sätt kommuniceras till, och accepteras av, samtliga medlemmar inom organisationen. För att målen ska accepteras av organisationens medlemmar krävs det att medarbetare antingen instämmer med målen eller att de bestämmer sig för att prioritera de uppsatta

målen framför sina personliga preferenser (Schaffer, 2013).

Företagsledningen har ett ansvar att tydliggöra organisationens mål och att försöka integrera medarbetares personliga mål med organisationens övergripande mål. Först när målen delas av samtliga medlemmar inom organisationen kommer fullständig integration att kunna uppnås (Mullins, 2011). Att uppnå fullständig integration är dock högst osannolikt. McGregor (1987, se Mullins, 2011) menar att "perfect integration of organizational requirements and individual goals and needs is, of course, not a realistic objective. In adapting this principle, we seek that degree of integration in which the individual can achieve his goals by directing his efforts towards the success of the organisation" (s. 344). Ledningen bör därför sträva efter att strukturera organisationen på ett sätt som möjliggör att organisationens medlemmar kan förverkliga sina personliga mål genom att hjälpa organisationen att uppfylla sina mål (Mullins, 2011).

Ett målkongruent beteende har länge varit eftertraktat inom organisationer då det tycks öka effektiviteten i medarbetares arbete vilket tycks resultera i organisatorisk tillväxt och ekonomisk vinst (Bouillon, Ferrier, West & Stuebs Jr., 2006; Bart, Bontis & Taggar, 2001). Däremot har tillvägagångssättet för att skapa ett målkongruent beteende förändrats över tiden. Tidigare har ambitionen varit att fastställa tydliga regler för hur individer inom organisationen ska utföra sitt arbete. Denna direkta approach har på senare tid använts i mindre utsträckning och numera strävar organisationer vanligtvis istället efter att skapa en ram för individers agerande (Lindvall, 2011).

2.3 Målsättning inom organisationer

Vilka mål som prioriteras inom organisationen framhävs ofta som grundläggande för att styra beteende inom organisationen. Ett företags målsättning tycks påverka individers beteende på två sätt. För det första anses det förbättra motivationen genom att tillhandahålla mål för de anställda att sträva efter. För det andra ger upprättandet av mål medarbetarna möjlighet att tolka sin egen prestation. Dessa två faktorer har visat sig vara betydelsefulla för att öka medarbetares vilja att arbeta i linje med organisationens intressen (Merchant & Van der Stede, 2007). Kombinationen av målens svårighetsgrad och individers engagemang gentemot dessa tycks reglera nivån av ansträngning hos organisationens medlemmar (Mullins, 2011).

Traditionellt sett har företags fokus legat på finansiella mål inom organisationer, men redan på 1950-talet började forskare argumentera för vikten att inkludera både finansiella och icke-finansiella mål. De ansåg att finansiella mål ledde till kortsiktighet hos organisationers medlemmar vilket på sikt inte gynnar organisationen som helhet. Trots denna kritik mot de finansiella målen, tog det flera decennier innan praktiker började inkludera icke-finansiella mål i sin målstyrning. På senare tid har den

praktiska tillämpningen däremot förändrats och företagsledare eftersträvar numera en bredare målorientering där både finansiella och icke-finansiella mål tillämpas (Lindvall, 2011).

2.4 Styrssystem

För att kunna utöva ekonomistyrning inom organisationer implementeras med fördel ett styrssystem. Styrssystem kan anses vara ett brett ämnesområde, och vad som innefattas av begreppet varierar inom den befintliga litteraturen (Malmi & Brown, 2008). För att förtydliga vad ett styrssystem är gjorde Zimmerman (2006) en distinktion mellan 'accounting systems' vars syfte är att underlätta beslutsfattande och 'management accounting systems' som syftar till att styra beteendet hos organisationens medlemmar. Styrssystem definieras således i denna uppsats som de system som benämns 'management accounting systems'.

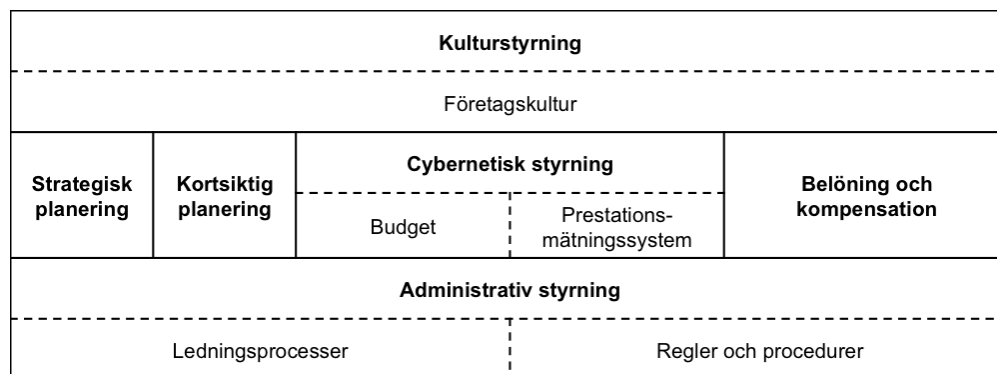
Flamholtz et al. (1985) har valt att definiera ekonomistyrning som "attempts by the organisation to increase the probability that individuals will behave in ways that will lead to the attainment of organisational objectives" (s. 36). Vidare har Flamholtz et al. (1985) definierat styrssystem som de tekniker och processer företag har tillgång till för att skapa denna målkongruens inom organisationen. Denna definition ligger i linje med Malmi och Brown (2008) som definierar styrssystem som "all the devices and systems managers use to ensure that behaviours and decisions of their employees are consistent with the organisation's objectives and strategies, but exclude pure decision-support system" (s. 90).

Styrssystem består vanligtvis av både formella och informella styrmedel (Jaworski, 1988; Ax et al. 2009). Formella styrmedel är vanligtvis dokumenterade metoder som arbetas fram av ledningen. Denna kategori inkluderar så kallade 'output controls' där ledningen försöker påverka beteende genom att sätta upp resultat som individer eller grupper förväntas åstadkomma och 'behaviour controls' där ledningen formulerar tydliga tillvägagångssätt och regler för hur individer ska bete sig. Detta för att på så sätt kunna påverka deras handlingar och säkerställa målkongruent beteende. Informella styrmedel är vanligtvis inte lika explicit uttryckta och består ofta av så kallade 'cultural controls' (Jaworski, 1988). Ett vanligt informellt styrmedel är således företagskultur som influerar individers eller grupperns sätt att fatta beslut, kommunicera och bedöma vad som är önskvärt eller ej (Ax et al. 2009). Vanligtvis använder företag sig av en kombination av både formella och informella styrmedel för att påverka medarbetares beteende (Jaworski, 1988). Historiskt sett har de formella styrmedlen dominerat litteraturen men på senare tid har informella styrmedel fått ökad uppmärksamhet (Ax et al. 2009).

Det finns en rad olika kategoriseringar av vilka styrmedel som inkluderas i styrsystemet (t.ex. Simons, 1995; Merchant & Van der Stede, 2007). Denna studie tar sin utgångspunkt i ett ramverk framtaget av

Malmi och Brown (2008) som har delat in styrmedel utefter följande kategorier; kulturstyrning, planering, cybernetisk styrning, belöning och kompensation samt administrativ styrning. Ramverket har utarbetats i syfte att empiriskt studera fenomenet ekonomistyrning och kan därför anses vara lämpligt för vår studie. Det som särskiljer Malmi och Browns (2008) ramverk från andras (t.ex. Merchant & Van der Stede, 2007; Simons, 1995) är att ramverket tagits fram för att studera ekonomistyrning som ett 'package'. Att studera ekonomistyrning som ett 'package' innebär att samtliga styrmedel ses som delar i ett integrerat system. Trots att detta synsätt har förekommit i litteraturen under årtionden existerar det lite teoretisk och empirisk forskning gällande detta. Att studera ekonomistyrning utifrån ett integrerat synsätt har visat sig vara av stor vikt då de flesta organisationer använder sig av flertalet styrmedel som påverkar varandra (Malmi & Brown, 2008). I en studie av Long, Burton och Cardinal (2002) framkom det även att en viktig aspekt för att styrsystemet som helhet ska påverka medarbetares beteende är att integrera styrmedel vars syfte skiljer sig åt. Detta innebär att om det finns en spridning i avsikten med respektive styrmedel ökar sannolikheten för att organisationens medlemmar agerar i företagets intresse.

Trots att Malmi och Brown (2008) har tagit utgångspunkt i den befintliga litteraturen vid upprättandet av sitt ramverk är det inte fulländat för vår studie. Vi har valt att utifrån övrig litteratur göra några få modifikationer. Vi har exempelvis valt att särskilja strategisk och kortsiktig planering då dessa två företeelser tenderar att särskiljas i praktiken (Houston, 2014). Det modifierade ramverket illustreras i figur 1.



Figur 1 - Modell inspirerad av Malmi och Brown (2008)

2.5 Styrmedel som inkluderas i denna studie

2.5.1 Kulturstyrning

Kultur kan definieras som ett filter för att uppfatta omgivningen. Detta innebär att kultur i kombination med individers personlighet skapar förutsättningar för hur handlingar utförs och beslut

fattas inom en grupp av människor (Birnberg & Snodgrass, 1988). Enligt Flamholtz et al. (1985) definieras kulturstyrning som “the sets of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions” (s.158). För att kultur ska anses vara ett styrmedel måste företag i någon mån arbeta med företagskulturen och aktivt försöka sprida den inom organisationen. För att företagskulturen ska ha en inverkan på medarbetares beteende krävs det utöver detta att de värden och värderingar som implementeras genomsyrar hela organisationen och delas av samtliga medlemmar. Endast när dessa kriterier är uppfyllda skapar företagskulturen förutsättningar för att påverka individuellt handlande och beslutsfattande (Malmi & Brown, 2008).

Det finns en rad olika möjligheter för ett företag att sprida företagskulturen inom organisationen. Ett sätt är att rekrytera medarbetare som redan sympatiserar med företagets värdegrund. Ett annat sätt är att använda sig av en socialiseringsprocess med avsikt att ändra medarbetares värdegrund så att den överensstämmer med företagets. Slutligen kan företagsledare försöka få medarbetare att bete sig i linje med företagets värden och värderingar även om de inte sympatiserar med dessa, eller rekrytera medarbetare som kan tänka sig att göra detta (Malmi & Brown, 2008). Oavsett hur ett företag väljer att implementera sin värdegrund, anses kulturstyrning vara ett effektivt styrmedel för att påverka individers beteende (Merchant & Van der Stede, 2007). Malmi och Brown (2008) menar även att ju starkare företagskultur en organisation har, desto mindre blir behovet av andra styrmedel som exempelvis regler och procedurer.

Fokuset på kulturstyrning tycks ha ökat i takt med att företag som Toyota, H&M och Google tydligt visat på dess genomslagskraft (Myrsten, 2007; Saidac, 2013). Ytterligare ett företag som ofta lyfts fram som ett exempel på ett företag som har lyckats implementera en framgångsrik företagskultur är IKEA. IKEA framhäver ofta själva vikten av sin företagskultur och menar att den starka företagskulturen och dess koppling till affärsidén har skapat en viktig konkurrensfördel för företaget (Bruzelius & Skärvad, 2013). Cameron och Quinn (2006) samt Southward (2013) menar att det finns en tydlig koppling mellan framgångsrika företag och en distinkt företagskultur. De menar att det sällan påträffas ett framgångsrikt företag som inte har en tydligt utformad och väl kommunicerad företagskultur.

Det har förts en diskussion om huruvida företagskultur verkligen kan klassas som ett styrmedel. Kritiker menar att det är svårt att bedöma om kulturen verkligen är inom företagsledarnas kontroll på grund av sin abstrakta utformning (Clegg, Kronberger & Pitsis, 2005). Flamholtz (1983) menar däremot att kultur bör klassas som ett styrmedel, men att det är förknippat med stor komplexitet då det ofta anses vara svårt att styra, implementera och kontrollera.

2.5.2 Planering

Planering ämnar fastställa organisationens mål genom att redogöra för en framtida förväntan eller ett önskat framtida tillstånd. Planering innefattar även fastställandet av handlingsplaner vars uppgift är att beskriva hur dessa mål ska uppfyllas. En viktig del av planering är således att tydliggöra vilket beteende och vilken ansträngning som förväntas av organisationens medlemmar för att de tillsammans ska kunna uppnå målen (Malmi & Brown, 2008).

När planering diskuteras som ett styrmedel, görs ofta en distinktion mellan strategisk och kortsiktig planering. Strategisk planering innefattar fastställandet av mål och verksamhetsplaner för organisationen som helhet. Dessa planer sträcker sig över en längre period och har, som namnet antyder, ett strategiskt fokus. Kortsiktig planering innefattar nedbrytande av de strategiska planerna och upprättandet av underliggande mål och handlingsplaner för de lägre nivåerna inom organisationen. Genom den kortsiktiga planeringen sammanförs funktioners och enheters mål med företagets övergripande mål. Detta möjliggör att företagets övergripande strategi sprids inom hela organisationen och influerar alla dess medarbetare (Malmi & Brown, 2008).

2.5.2.1 Strategisk planering

Strategisk planering kan likställas med långsiktig planering. Styrmedlet innefattar formulering av organisationens mål och visioner samt fastställande av de medel genom vilka mål och visioner ska uppnås (Merchant & Van der Stede, 2007). Anthony och Govindarajan (2007) särskiljer strategiformulering och strategisk planering. Författarna menar att strategiformulering avser utformandet av nya strategier, medan strategisk planering avser upprättandet av planer gällande hur strategin ska implementeras. Trots denna åtskillnad påpekar de även att en överlappning mellan de två processerna ofta kan observeras. Utifrån detta har vi i denna studie valt att, i likhet med Merchant och Van der Stede (2007), inkludera strategiformulering under begreppet strategisk planering.

Strategisk planering fungerar som ett medel för att utveckla samsyn och främja engagemanget runt företagets strategiska riktlinjer bland organisationens medlemmar (Abdallah & Langley, 2014). Huruvida denna typ av långsiktig planering verkligen fungerar har ifrågasatts då dagens affärsklimat präglas av snabba, ofta oförutsägbara, förändringar. Det blir allt svårare för företag att kunna förutspå framtiden, varför de strategiska planerna kan ses som ett misslyckande om förändringar i omvärlden gör planerna irrelevanta (Blatstein, 2012). Blatstein (2012) påpekar även att "Many organizations do strategic planning in order to prepare for the future. The real value of strategic planning is not primarily in the final plan, but more in the intellectual journey that the participants take in exploring the future" (s. 31). Detta indikerar att planeringsprocessen inom strategisk planering, snarare än planernas innehåll, blir allt mer central för att påverka individers beteende. Anthony och Govindarajan

(2007) instämmer med detta och menar att de debatter, diskussioner och förhandlingar som äger rum under planeringsprocessen bidrar till att sprida strategierna till företagets samtliga medarbetare.

Det ökade fokuset på planeringsprocessen indikerar även att deltagande är en betydande faktor för att strategisk planering ska influera medarbetares beteende. Blatstein (2012) menar att "people who do the planning together develop a better shared vision of what is important and why risks can and should be taken" (s. 38). Medarbetare som är engagerade i upprättandet av mål och verksamhetsplaner utvecklar en ökad förståelse gällande varför målen och planerna existerar och varför de är utformande på ett visst sätt. Denna förståelse tycks leda till att medarbetare blir mer benägna att acceptera målen och verksamhetsplanerna, vilket ökar deras engagemang för att uppnå dem (Merchant & Van der Stede, 2007). Att involvera fler medarbetare i den strategiska planeringen leder även till att fler personer inom organisationen känner sig personligt ansvariga för målen och verksamhetsplanerna, vilket tycks ha en positiv inverkan på målkongruens (Nilsson et al. 2011).

Ytterligare faktorer som ofta framhävs som viktig inom strategisk planering är utvärdering och uppdatering av företagets mål och verksamhetsplaner. För att målen och verksamhetsplanerna ska behålla sin betydelse krävs det att de ses över med jämna mellanrum och justeras efter interna och externa förändringar som påverkar företaget. Om målen och verksamhetsplanerna inte är aktuella och inte kan anses återspegla den verklighet som företaget opererar inom tenderar de att bli ignorerade av medarbetare och därav inte influera deras beteende. För att strategisk planering ska påverka medarbetares beteende är det därför av betydelse att kontinuerligt utvärdera och uppdatera målen och verksamhetsplanerna (Merchant & Van der Stede, 2007).

2.5.2.2 Kortsiktig planering

Kortsiktig planering avser processen att fastställa mellanliggande milstolpar och handlingsplaner som ska uppnås inom en närmre framtid. Dessa milstolpar kommer successivt att hjälpa företaget att nå sina långsiktiga, strategiska mål (Merchant & Van der Stede, 2007). Genom att bryta ner de strategiska målen till underliggande mål och handlingsplaner kan organisationen till viss del säkerställa att grupper och individer arbetar i linje med organisationens övergripande förväntningar. Genom att formulera vad som ska uppnås inom den närmsta framtiden och hur detta ska ske, dirigeras medarbetares insatser och beteende i rätt riktning. De kortsiktiga planerna förtydligar även graden av ansträngning som förväntas av organisationens medlemmar (Malmi & Brown, 2008).

Nedbrytandet av strategin kan ske på två huvudsakliga sätt; uppifrån-och-ner (top-down) eller nerifrån-och-upp (bottom-up). Uppifrån-och-ner planering fokuserar på att behålla beslutsfattandet på en högre nivå där mål och handlingsplaner fastställs av överordnade utan vägledning från

underordnade. Nerifrån-och-upp planering är motsatsen till uppifrån-och-ner planering, där planerna istället utvecklas på de lägsta nivåerna och sedan förs vidare genom organisationen till högre nivåer. Denna process avslutas ofta med ett godkännande från ledande befattningshavare (Bruggeman & Van der Stede, 2007; Gundlach, 2011).

Precis som för strategisk planering tycks ett högre deltagande i den kortsiktiga planeringsprocessen ha en större inverkan på medarbetares beteende. På grund av detta har nerifrån-och-upp planering ofta lyfts fram som det mest effektiva för att få organisationens medlemmar att arbeta efter företagets mål. Det har visat sig att en högre involveringsgrad leder till högre målkongruens, högre prestationer och förbättrade attityder (Flamholtz et al. 1985). Enligt en undersökning bland amerikanska företag ansåg 72 % att nerifrån-och-upp planering var att föredra på grund av förmågan att skapa ett högre engagemang bland medarbetarna för företagets mål. När uppifrån-och-ner planering tillämpas finns det en risk att företagsledare fastställer mål som de anser är lämpliga, men som däremot inte accepteras av underordnade som därför motsätter sig dessa (Merchant & Van der Stede, 2007). Att vi rör oss bort från uppifrån-och-ner planering tycks även ligga i tiden då vi i allt större utsträckning rör oss bort från den hierarkiska styrningen (Otley, 1994). Med samma argumentation som för strategisk planering, tycks utvärdering och uppdatering vara en viktig komponent för att även den kortsiktiga planeringen ska påverka beteende (Merchant & Van der Stede, 2007).

2.5.3 Cybernetisk styrning

Cybernetisk styrning är vad många traditionellt sett associerar med ekonomistyrning (Mintzberg, 1979; Malmi & Brown, 2008; Chenhall, 2003). Cybernetisk styrning definieras av Green och Welsh (1988) som “a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system’s comportment” (s. 289). Cybernetisk styrning möjliggör kvantifiering av underliggande företeelser, aktiviteter och system för att därefter kunna jämföra det verkliga utfallet med uppsatta mål. För att cybernetik ska klassas som styrmedel, och inte som beslutsstöd, krävs det att det finns en koppling mellan önskat beteende och de uppsatta målen samt att individer eller grupper hålls ansvariga för variationer i prestationen (Malmi & Brown, 2008).

Cybernetisk styrning inkluderar styrmedlen budget och prestationsmätningssystem. Dessa två styrmedel påminner mycket om varandra, och anses av flera forskare vara nära kopplade till varandra. Skillnaden mellan dem är att budget är en bred och heltäckande metod, medan prestationsmätningssystem ofta har ett smalare fokus (Malmi & Brown, 2008). Budget och prestationsmätningssystem behöver inte nödvändigtvis vara av finansiell karaktär utan kan även vara

av icke-finansiell eller hybrid karaktär (Malmi & Brown, 2008). I vår studie innefattas däremot endast budgetar som är av finansiell karaktär då de budgetar som kan kategoriseras som icke-finansiella kan hänföras till kortsiktig planering. Prestationsmätningssystem kan däremot vara av finansiell, icke-finansiell eller hybrid karaktär.

Historiskt sett har fokus inom både forskning och praktik legat på finansiella prestationsmått. Detta håller på att förändras då kritiker menar att finansiella prestationsmått i allt större utsträckning tenderar att skapa olämpligt beteende inom organisationer. Exempelvis har det framkommit att anställda kan manipulera siffror för att nå sina mål (Popa, Bogdan & Balaciu, 2012). Detta har i sin tur ökat fokus på icke-finansiella och hybridmätssystem, som även anses vara mer lämpade i det nya affärsklimatet där begrepp som kvalitet och kundnöjdhet blir allt mer centrala inom organisationer (Ittner & Larcker, 1998; Anthony & Govindarajan, 2007).

Syftet med budget och prestationsmätningssystem är att utarbeta en önskad prestationsnivå genom att sätta upp mål. Dessa mål agerar även som referensmått vid utvärdering av prestationer. Genom att hålla individer eller grupper ansvariga för de uppsatta målen skapas en ansvarsfördelning inom organisationen. Kaplan och Norton (1992) myntade det välkända begreppet "what you measure is what you get" (s. 71). Författarna menar att mätning och uppföljning av olika prestationsmått dirigerar individers fokus och får dem att prioritera de områden som mäts (Malmi & Brown, 2008). Ett viktigt syfte med cybernetisk styrning är därför att belysa kritiska områden som bör prioriteras. Det är således av stor vikt för företag att utforma budget och prestationsmätningssystem korrekt så att rätt områden åskådliggörs (Kaplan & Norton, 1992).

Inom cybernetisk styrning görs ofta en distinktion mellan diagnostisk och interaktiv användning. Vilken av dessa som appliceras beror på vilket syfte ledningen har med användandet av styrmedlet. Vid diagnostisk tillämpning används budget och prestationsmått för att övervaka organisationens prestationer och korrigera avvikelser från de uppsatta målen. Interaktiv tillämpning används istället när företagsledare personligen vill engagera sig i beslutsverksamheten tillsammans med underordnade. Interaktiv styrning underlättar samt uppmuntrar dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnade (Simons, 2000). Chong och Mahama (2013) menar att fokus traditionellt sett har legat på diagnostisk styrning. Simons (2000) hävdar däremot att interaktiv styrning i dagsläget får stor uppmärksamhet av företagsledare. Studier på området påvisar att båda typerna av användning har en positiv inverkan på medarbetares prestationer (t.ex. Hofmann, Wald & Gleich, 2012). Däremot kom Chong och Mahama (2013) i sin studie fram till att det fanns ett signifikant positivt samband mellan interaktiv styrning och gruppeffektivitet, medan inget positivt samband kunde säkerhetsställas mellan diagnostisk styrning och gruppeffektivitet.

Cybernetisk styrning har länge framhävts som en viktig del av företags styrsystem på grund av att styrmedlet möjliggör kvantifiering och uppföljning av prestationer. Genom detta kan företagsledare på ett verkingsfullt sätt få ökad förståelse för vad som fungerar respektive inte fungerar, och utifrån detta implementera justeringar för att uppnå önskvärt beteende (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Nilsson et al. 2011). Traditionellt sett har organisationer nästan uteslutande förlitat sig på budgetar och finansiella mätsystem (Ittner & Larcker, 1998; Merchant & Van der Stede, 2007), och budgeten har bedömts utgöra hörnstenen i många företags styrsystem (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003; Nilsson et al. 2011). Trots denna historiskt sett stora betydelse har användandet av budgeten som styrmedel på senare tid fått stå till svars för mängder av kritik. Bland annat har det framkommit att medarbetare som riskerar att inte uppnå sina budgetmål är benägna att spela organisatoriska spel. Merchant and Van der Stede (2007) menar att organisatoriska spel är “actions managers take to make their performance indicators look more favorable while knowing the actions are having no positive effects on real performance, and might actually be harming it” (s. 339).

2.5.4 Belöning och kompensation

Belöning och kompensation åsyftar att motivera anställda att prestera i linje med organisationens mål (Malmi & Brown, 2008). Belöning kan enligt Anthony och Govindarajan (2007) ses som “an outcome that increases satisfaction of individual needs” (s. 513), vilket innebär att belöningar kan vara i princip vad som helst som medarbetare värdesätter (Merchant & Van der Stede, 2007). Vad många anser vara en grundläggande kompensation och som ofta anses vara den mest motiverande är månadslönen (Bruzelius & Skärvard, 2012). Andra belöningar och kompensationer kan vara bonusar, beröm, befordran, att få mer utmanande uppdrag eller mer frihet i arbetet (Merchant & Van der Stede 2007; Bruzelius & Skärvad, 2012).

Belöning och kompensation framstår ofta inom forskningen som ett kraftfullt styrmedel för att påverka medarbetares beteende (Merchant & Van der Stede, 2007). Forskning tyder på att medarbetare blir mer villiga att arbeta i linje med organisationens mål om de har incitament för detta handlande (Malmi & Brown, 2008; Anthony & Govindarajan, 2007). Belöning och kompensation kan fungera som sådana incitament och har visat sig ha en positiv inverkan för att sammanstråla en medarbetares egenintresse med företagets mål (Merchant & Van der Stede, 2007). Organisationer kan genom belöning och kompensation styra riktningen, varaktigheten och intensiteten av individers och grupper insatser (Malmi & Brown, 2008).

Forskare skiljer ofta mellan yttre belöningar där belöningen kommer från någon annan än individen själv och inre belöningar där belöningen speglar den tillfredsställelse individen upplever över att uppnå ett önskvärt resultat (Merchant & Van der Stede, 2007; Flamholtz et al. 1985; Bruzelius &

Skärvad, 2012). Trots att både inre och yttre belöningar diskuteras inom ekonomistyrningslitteraturen har störst fokus lagts vid yttre belöningar (Malmi & Brown, 2008). Forskare skiljer ofta även på finansiella och icke finansiella belöningar vilka båda räknas som yttre belöningar (Merchant & Van der Stede, 2007; Bonner & Sprinkle, 2002). Den traditionellt sett vanligaste formen har varit finansiella belöningar då den generella uppfattningen är att människor värdesätter monetär belöning. Det är dock även viktigt att notera att även icke-finansiella belöningar kan ha en stor inverkan på medarbetares beteende (Merchant & Van der Stede, 2007).

Belöningar och kompensationer kan vara baserade på antingen individuella eller kollektiva prestationer. Individuella belöningar är det som anses vara mest använt men även gruppbelöningar har på senare tid fått ökad uppmärksamhet inom både forskning och i praktiken. I själva verket har gruppbelöningar fått ett kraftigt stöd av ett flertal forskare på grund av svårigheten för företagsledare att identifiera varje individs marginella bidrag till den sammanlagda prestationen (t.ex. Ferreira & Otley, 2009). Detta blir tydligt i takt med att organisationer i större utsträckning börjar likna komplexa nätverk (Hope & Fraser, 2003). Trots detta väljer många företag fortfarande individuellt baserade belöningar, bland annat på grund av att det eliminerar risken för "fripassagerare" då enskilda prestationer inte tas i beaktning vid gruppbaserade belöningar (Ferreira & Otley, 2009).

Trots den stora genomslagskraft som belöning och kompensation fått inom ekonomistyrningslitteraturen finns det även forskare som ställer sig kritiska till användandet av styrmedlet. De menar bland annat att det finns en risk för att belöningssystem medför att organisationens medlemmar handlar i egenintresse snarare än på ett sätt som är önskvärt av organisationen. Exempelvis kan medarbetare undvika att underhålla maskiner eller att investera i projekt med lång återbetalning, för att nå ett bättre finansiellt resultat som sedan ligger till grund för hans eller hennes belöning. Det kan även vara frestande att manipulera data för att nå de uppsatta målen (Anthony & Govindarajan, 2007). Denna typ av kortsiktigt handlande är något som ofta lyfts fram som baksidan med att använda belöningar och kompensation som styrmedel, vilket även har diskuterats bland svenska företag. I en undersökning utförd av Unionen (2010), visade det sig att fyra av fem svenska toppchefer ser brister med bonussystem. En stor anledning till dessa brister visade sig vara att belöningssystemet främjar just ett kortsiktigt beteende och att det tenderar att leda till ett beteende där medarbetare handlar utifrån vad som är bäst för honom eller henne snarare än vad som är bäst för företaget (Unionen, 2010).

2.5.5 Administrativ styrning

Administrativ styrning likställs ofta med byråkratisk styrning (Ouchi, 1977; Malmi & Brown, 2008). Administrativ styrning anses, jämfört med andra styrmedel, vara en mer direkt form av styrning där

syftet är att styra medarbetarnas handlingar snarare än att skapa en ram för deras handlande (Merchant & Van der Stede, 2007). Administrativ styrning fastställer vad som ska göras, vem som ska göra det, hur det ska göras samt vem olika individer ska stå till svars inför (Malmi & Brown, 2008; Flamholtz, 1983). Genom detta bidrar administrativ styrning till att minska variationen i hur medarbetare inom organisationen handlar och ökar såldes förutsägbarheten i deras beteende (Flamholtz, 1983).

Administrativ styrning innefattar företagets ledningsstruktur samt de regler och procedurer som fastställs inom organisationen (Malmi & Brown, 2008). Ledningsstrukturen beskriver hur sammansättningen inom styrelsegruppen och andra ledningsgrupper är utformad och hur makt och ansvarsskyldighet är fördelat inom företaget. Genom att ändra dessa strukturer kan företag påverka beteendet inom organisationen då medarbetare agerar olika beroende på hur makten inom företaget är fördelad (Abernethy & Chua, 1996). Införandet av regler och procedurer innefattar uppsättningen av skriftliga regler, rutiner, riktlinjer och beskrivningar som används för att vägleda medarbetare i deras dagliga arbete. Det inkluderar även riktlinjer, arbetsbeskrivningar och föreskrifter för hur medarbetare ska hantera olika, mer sällsynta, situationer som kan uppstå (Macintosh & Daft, 1987; Malmi & Brown, 2008).

För att effektivt kunna implementera regler och procedurer, och försäkra efterlevnad av dessa, måste en tydlig ansvarsstruktur skapas där överordnade noga kan övervaka resultatet för enskilda medarbetare. Av denna anledning tenderar företag som i högre utsträckning förlitar sig på regler och procedurer även att ha mer distinkta ledningsprocesser. Genom att minska antalet rapporteringsvägar underlättas den direkta övervakningen (Ouchi, 1979).

Administrativ styrning möjliggör säkerställandet att funktioner och enheter inom organisationen arbetar på ett kompatibelt sätt. Detta beteende är önskvärt inom organisationer som präglas av mindre osäkerhet och standardiserad produktion, och mindre önskvärt inom organisationer som karaktäriseras av snabba förändringar och innovation. Inom den senare gruppen av företag anses denna typ av byråkratisk styrning ha en hämmande effekt på företagets effektivitet (Macintosh & Daft, 1987). Lindvall (2011) menar däremot att administrativ styrning kan vara värdefull inom alla typer av företag på grund av sin stabiliserande effekt.

3 METOD

I detta kapital beskrivs och motiveras vårt metodval. Vi redogör för vilken forskningsstrategi som tillämpats samt för det tillvägagångssätt vi använt för att samla in studiens empiriska material. Vidare diskuteras studiens urval och de variabler som ligger till grund för undersökningen operationaliseras. Vi diskuterar även utformningen av enkäten och studiens reliabilitet och validitet. Avslutningsvis motiveras valet av de tester som genomförts för att bearbeta den empiriska datan.

3.1 Forskningsstrategi

Med utgångspunkt i studiens syfte valde vi att tillämpa en kvantitativ forskningsstrategi. Eftersom syftet med denna uppsats är att studera generella samband mellan olika styrmedel och målkongruent beteende lämpade sig den kvantitativa metoden bättre än den kvalitativa. Vi ansåg att den kvantitativa forskningsansatsen tillförde mer till vår studie då vi genom insamling och analysering av data kunde identifiera olika variablers relativa påverkan på målkongruent beteende (Bryman & Bell, 2005). Den kvantitativa metoden har kritiserats för att ha en ytlig prägel där forskaren kan tvingas nöja sig med att mäta enklare förhållanden och då missa djupet (Jacobsen, 2002). Denna kritik är inte aktuell i vår studie då vi genom att undersöka styrsystemets olika delar dels separat men även utifrån ett integrerat perspektiv och samtidigt undersöka huruvida resultaten påverkas av bakgrundsfaktorer har kunnat undvika denna ytlighet. Vi har vidare använt oss av en deduktiv forskningsansats, där vi med utgångspunkt i teorin framställt vårt syfte. Varför en deduktiv ansats ansågs vara lämpligast berodde på att vi ville testa om tidigare forskning inom området var empiriskt applicerbar. Denna ansats är väl passande för kvantitativa undersökningar och således också den mest använda när denna metod tillämpas (Bryman & Bell, 2005).

3.2 Val av undersökningsdesign

Undersökningsdesign handlar om hur forskaren väljer att lägga upp utformandet av den undersökning som han eller hon ämnar genomföra för att samla in empirisk data (Bryman & Bell, 2005). De tre vanligaste undersökningsdesignerna är survey-undersökning, fallstudie och experiment. För att kunna besvara studiens syfte behövde vi studera ett stort antal fall, varför fallstudien valdes bort. Vi behövde vidare studera många olika variabler gällande olika styrmedel och beteende varför en experimentell design inte ansågs vara lämplig (Patel & Davidson, 1994). Den design som bäst passade studiens syfte var således survey-undersökningen. Denna undersökningsdesign gav oss möjligheten att samla in data från flera fall angående olika variabler vid en viss tidpunkt (Bryman & Bell, 2005).

3.3 Val av datainsamlingsmetod

Vi har i vår studie använt både primär- och sekundärdata. Studien bygger främst på primärdata men då den teoretiska referensramen och enkätundersökningen baseras på sekundärdata inkluderas även ett avsnitt gällande detta.

3.3.1 Primärdata

Vi valde att utarbeta en enkät för att samla in den primärdata som denna studie bygger på. Varför vi valde denna typ av instrument framför exempelvis strukturerade intervjuer berodde främst på att vi behövde studera många fall för att kunna finna generella samband och genom detta besvara studiens syfte. En viktig aspekt vid valet av instrument var således att enkäter går snabbare att administrera vilket möjliggjorde att vi kunde inkludera ett större antal företag i undersökningen och på så sätt öka generaliserbarheten. Valet baserades även på att enkäter ofta har framhävts som mindre ansträngande att delta i jämfört med att delta i en intervju (Bryman & Bell, 2005). Detta eftersom respondenten då kan besvara enkäten när det passade honom eller henne, samtidigt som tidsåtgången antagligen blir kortare. Varför en elektronisk enkät valdes framför en traditionell postenkät grundade sig delvis i att en elektronisk enkät kan anses vara smidigare att besvara då det inte krävs att respondenterna skickar tillbaka enkäten. Att respondenten skulle behöva skicka tillbaka enkäten skulle innebära en högre ansträngning från dennes sida vilket skulle kunna ha en negativ inverkan på svarsfrekvensen. Även i detta val var tidsaspekten viktig då en elektronisk enkät var mindre tidskrävande att administrera varför vi på så vis kunde kontakta fler företag än om vi hade skickat ut en postenkät. Slutligen ansåg vi även att det var förmånligt att använda en elektronisk enkät eftersom detta möjliggjorde en automatisk inmatning av datan istället för att behöva göra detta manuellt, vilket minskade risken för fel (Bryman & Bell, 2005).

För att försäkra oss om att frågorna i allmänhet och begreppen i synnerhet var förståeliga skickades en pilotundersökning ut till ett antal testpersoner som bland annat hade i uppdrag att titta på formuleringar och begrepp. Dessa personer bestod av personer som hade liknande befattningar som de som ingick i urvalet, samt av andra personer kunniga inom området. De begrepp som inkluderades i studien beskrevs även noggrant för att undvika att respondenten missförstod en fråga och således inte kunde ge ett korrekt svar. På så vis kunde vi minska risken för den kritik som ofta riktas mot kvantitativa studier gällande att det inte finns någon person närvarande som kan hjälpa respondenten att tolka frågorna om de inte förstår innebörden (Bryman & Bell, 2005).

En svaghet med enkäter är att det kan vara problematiskt att ställa många frågor då respondenter tenderar att tröttna fortare på frågor i en enkät jämfört med exempelvis frågor under en intervju (Bryman & Bell, 2005). För att på ett tillfredställande sätt kunna uppnå syftet med vår studie krävdes

det att vi studerade en rad olika styrmedel samt dess inverkan på målkongruent beteende. Detta innebar att en ganska stor mängd variabler behövde mätas vilket i sin tur resulterade i en relativt omfattande enkät med många frågor. Trots att vi vägde varje frågas relevans och valde att exkludera en del frågor som inte ansågs ytterst nödvändiga kan enkäten dock betraktas som relativt lång.

3.3.2 Sekundärdata

Vi använde oss av sekundärdata för att bygga upp vår teoretiska referensram från vilken studien har tagit sin utgångspunkt. Denna data bestod främst av tidigare forskning som har presenterats i vetenskapliga artiklar och böcker. För att få tillgång till de vetenskapliga artiklar som användes i uppsatsen tog vi hjälp av de databaser som Lunds Universitet tillgodoser. Vi har bland annat funnit artiklar via databaserna LUBsearch och Business Source Complete. Utöver detta har även andra sökmotorer såsom Google scholar använts. I sökandet efter lämpliga artiklar använde vi en rad sökord relaterade till 'management accounting', 'management accounting systems', 'management control', 'management control systems', 'goal congruence' och 'organizational behaviour'. Böckerna som användes lånades främst på olika bibliotek.

3.4 Urval

3.4.1 Val av företag

Vi valde att ta utgångspunkt i den tillgängliga litteraturen för att få fram ett passande urval till vår studie. Eftersom vår studie avsåg att studera olika styrmedel var det viktigt att endast företag som använder ett flertal olika styrmedel inkluderades. En viktig parameter var därför att endast inkludera företag som besatt den struktur som krävdes för att kunna implementera och effektivt använda ett styrsystem och dess olika styrmedel. Utifrån detta begränsades studien till stora företag då tidigare forskning påvisat att större företag vanligtvis har mer utarbetade strukturer och högre applicering av styrsystem och styrmedel. Appliceringsgraden tenderar att öka med företagets storlek vilket innebär att större företag ofta använder ett bredare spektrum av styrmedel jämfört med mindre företag (Wijewardena, De Zoysa, Fonseka & Perera, 2004).

Stora företag definieras enligt Europeiska Kommissionen (2007) som de företag som sysselsätter fler än 250 personer och antingen har en årsomsättning som överstiger 50 miljoner euro eller en balansomsättning som överstiger 43 miljoner euro. Därför inkluderades endast företag som hamnade inom ramen för dessa begränsningar i studien. Trots att samtliga företag som valdes ut att delta i vår studie kunde klassificeras som stora företag, ombads respondenterna att besvara enkäten utifrån den enhet de arbetade på. Detta innebar att enheter med färre än 250 anställda inkluderades i studien om företaget totalt sett hade fler än 250 anställda. Vidare valde vi även att begränsa oss till svenska

företag på grund av tillgängligheten till svenska databaser, vilket underlättade urvalsprocessen.

3.4.2 Val av respondenter

För att vi skulle kunna säkerställa att svaren blev så korrekta som möjligt krävdes det att respondenterna besatt kunskap om företagets styrsystem samt hade kännedom om medarbetares beteenden. Om en person utan tillräcklig kunskap skulle besvara enkäten riskerade svaren att bli missvisande. Vi tog därför fram en profil för respondenterna där det ställdes krav på att personen som besvarade enkäten var välinsatt i företagets styrsystem samt hade kännedom om vilka effekter styrsystemet har på medarbetares beteende. Företagens Chief Financial Officer (CFO), ekonomichef eller controller ansågs därför vara lämplig, då dessa personer ofta har en tydlig bild av styrsystemet och dess effekter.

För att försäkra oss om att vi verkligen skickade enkäten till en lämplig person vidtog vi även ett flertal ytterligare åtgärder. En första åtgärd var att vi innan enkäten skickades ut kontaktade samtliga företag för att validera att den person vi hade i åtanke verkligen var den bäst lämpade för att besvara enkäten. I de flesta fall kom vi i samråd med företagen fram till att företagets CFO, ekonomichef eller controller var bäst lämpad. Däremot visade det sig att ett fåtal företag ansåg att personer på andra positioner hade bättre insyn i detta ämne.

För att ytterligare försäkra oss om att personen i fråga verkligen förfogade över den kunskap som krävdes ombads respondenten att vidarebefordra enkäten om denne ansåg att det fanns någon annan mer lämpad respondent inom företaget. Vi bad dem även att ta hjälp av kollegor för att besvara eventuella frågor utanför deras kunskapsfär. Som kommer att diskuteras ytterligare i avsnittet 3.4.4 pratade vi även personligen med de flesta personerna som besvarade enkäten, vilket ytterligare validerade att rätt respondenter hade valts då dessa personer ansåg sig vara lämpade att besvara enkäten.

3.4.3 Urvalsteknik

Eftersom vi avsåg att få en generell bild av olika styrmedels och styrsystemet som helhets påverkan på målkongruent beteende bland svenska stora företag ansåg vi det viktigt att kunna generalisera studiens resultat till hela populationen. Detta möjliggjordes genom att använda ett obundet slumpmässigt urval där samtliga medlemmar i populationen hade samma möjlighet att komma med i urvalet. Detta innebar att risken för skevhet och subjektiva bedömningar minskade, vilket annars kan vara ett problem vid andra typer av urvalstekniker (Bryman & Bell, 2005).

Med hjälp av affärsdatabasen Retriever, och baserat på de ovan nämnda begränsningarna gällande

storlek, erhöU vi en sammanlagd population på 1402 företag. I denna population ingick även holdingbolag och investmentbolag där ingen operativ verksamhet bedrivs. Vi valde därför att exkludera dessa bolag i de fall där även det operativa bolaget fanns representerat i populationen. Detta gjordes då vi inte ville att företag med holding/investmentbolag skulle få en större chans att komma med i urvalet genom att finnas representerade mer än en gång. Efter att dessa bolag hade exkluderats blev den återstående populationen 1346 företag. Vi ansåg oss ha resurser att kontakta 300 företag varför vi begränsade urvalets storlek till detta antal. Urvalsfraktionen blev således 0,22 vilket innebar att ungefär en på fem hade möjlighet att komma med i urvalet. Vi använde oss av slumpgeneratorn i Excel för att slumpa fram de 300 företag som utgjorde vårt urval. Efter att vi hade varit i kontakt med företagen och gått igenom listan med respondenter framkom det att sju respondenter fanns representerade på fler än ett företag i studiens urval. Detta berodde på att dessa företag ingick i koncerner där flera av företagen inkluderades i urvalet. Sju företag exkluderades därför från urvalet vilket innebar att det slutliga urvalet bestod av 293 företag.

3.4.4 Svarefrekvens

Vi vidtog en rad åtgärder för att försöka nå en så hög svarsfrekvens som möjligt, då ett stort bortfall har lyfts fram som en av de största begränsningarna med enkätundersökningar. En första åtgärd var att vi, en vecka efter att enkäten hade skickats ut, ringde till de utvalda respondenterna för att personligen förklara syftet med, och vikten av, studien. Enligt Bryman och Bell (2005) kan detta ha en positiv effekt på svarsfrekvensen. De respondenter som inte kunde nås via telefon fick en påminnelse via mail. Samtliga som inte hade svarat på den sista svarsdagen fick ytterligare en påminnelse via mail. Ytterligare en åtgärd som har visat sig ha en positiv inverkan på svarsfrekvensen är att erbjuda anonymitet då viss information kan anses vara känslig att utlämna (Bryman & Bell, 2005). Vi garanterade därför anonymitet och försäkrade att inga respondenter eller företag skulle benämnas med namn i rapporten.

Av de 293 företag som mottog enkäten, fullföljde 88 av dessa enkäten inom utsatt tidsram. Detta innebär att svarsfrekvensen uppgick till 30 %. Enligt Jacobsen (2002) kan en svarsfrekvens på 50 % anses vara tillfredsställande. På senare tid har dock bortfallet vid undersökningar generellt sett ökat i många länder och det är idag inte ovanligt att svarsfrekvensen hamnar under 50 % (Bryman & Bell, 2005). Alreck och Settle (1995, se Christ & Burrirt, 2012) menar att en svarsfrekvens på 5-10 % kan anses vara normalt vid studier som använder enkäter.

Vår svarsfrekvens på 30 % kan jämföras med liknande kvantitativa undersökningar som riktar sig till större organisationer och personer i ledande befattningar. Arwidi och Jönsson (2010) hade i deras undersökning gällande budgetanvändningen i Sverige en svarsfrekvens på 20 % medan Löfsten och

Lindelöf (2005) uppnådde en svarsfrekvens på 32 %. Det verkar vidare finnas en tendens att enkäter som skickas ut av studenter vanligtvis erhåller en lägre svarsfrekvens. Om vi jämför med några andra studier som utförts av studenter där olika styrmedel har undersökts kan vi exempelvis se att Jernow och Prytz (2013) uppnådde en svarsfrekvens på cirka 10 % medan Florek och Johansson (2005) hade en svarsfrekvens på 36 %. Vi anser därför att vår svarsfrekvens på 30 % inte utmärker sig för att vara låg och därmed kan anses vara tillfredställande.

3.4.5 Bortfallsanalys

Trots att vår svarsfrekvens inte utmärker sig för att vara speciellt låg i jämförelse med andra studier, var det trots allt 70 % av respondenterna som av någon anledning valde att inte delta i studien. Det finns en rad möjliga orsaker som kan vara anledningen till detta bortfall. Vi identifierade tre huvudsakliga orsaker. Den mest troliga anledningen är att de respondenter som inkluderades i urvalet är högt uppsatta personer inom stora företag som förmodligen är upptagna och får många liknande förfrågningar gällande deltagande i olika studier. Detta är något som även validerades när vi pratade med respondenter som valde att inte delta i studien, då de uttryckte att de på grund av tidsbrist inte hade möjlighet att besvara enkäten. Vi fick även mail från personer vi inte lyckades nå via telefon som även de menade att tidsbristen var anledningen till deras uteblivna svar.

En annan orsak, som även är sammankopplad med tidsbristen, kan vara att respondenterna ansåg att enkäten var för lång. Då vår enkät kan kategoriseras som en längre enkät kan detta vara en möjlig orsak. Dock kunde vi se att endast 15 personer öppnade men ej slutförde enkäten, vilket innebär att längden kanske inte var den största orsaken till det stora bortfallet. En tredje orsak kan ha varit att respondenten inte förstod, eller inte tyckte att syftet med studien var relevant, vilket enligt Jacobsen (2002) har visat sig kunna påverka deltagandet i undersökningar. Detta bekräftades dock endast av en person som var verksam inom ett bolag där det inte bedrevs någon operativ verksamhet varför syftet inte var relevant för det företaget han arbetade på. I övrigt uttryckte de flesta företagen som vi hade kontakt med att de fann studien intressant.

Det som kan bli problematiskt med ett stort bortfall är att risken för fel och skevhet ökar (Bryman & Bell, 2005). Ett stort bortfall behöver dock inte i sig vara problematiskt så länge bortfallet är slumpmässigt. Om det däremot förekommer systematik i vem som undviker att svara kan detta äventyra den externa validiteten och det kan då diskuteras om det är möjligt att generalisera resultaten till hela populationen (Jacobsen, 2002). Därför är det viktigt att studera om de som inte svarat på enkäten urskiljer sig i något avseende (Bryman & Bell, 2005). Vi valde därför att testa om det fanns signifikanta skillnader avseende bakgrundsfaktorerna storlek och bransch mellan de företag som valde att besvara enkäten och de som valde att inte göra detta. Ett t-test utfördes för att testa om det fanns

skillnader gällande storlek. Varför detta test valdes berodde på att det är ett lämpligt test att använda för att undersöka om det finns signifikanta skillnader mellan hur två olika grupper har svarat på en variabel (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Testet visade ett p-värde på 0,945 vilket innebär att det inte fanns några signifikanta skillnader gällande storlek mellan de företag som svarade respektive inte svarade på enkäten (se bilaga 1).

Ett Chi-två-test gjordes sedan för att undersöka motsvarande förhållande gällande bransch. Varför vi här valde att istället göra ett Chi-två-test berodde på att detta test lämpar sig vid jämförelser mellan olika frekvenser (Hair et al. 2010). Då våra storleksklasser var indelade i frekvenser var detta test därför passande. Även detta test påvisade att det inte fanns några signifikanta skillnader mellan gruppen av företag som svarade respektive inte svarade på enkäten då p-värdet var 0,126 (se bilaga 2). Vi kan således konstatera att det inte fanns några indikationer på att det förekom systematisk skevhet i vår studie. Detta stärktes i och med att risken för systematisk skevhet minskade då den största anledningen till bortfallet tycktes vara tidsbrist och inte berodde på att respondenten gjorde ett aktivt val att inte delta utifrån andra förutsättningar.

3.5 Operationalisering

Vid kvantitativa undersökningar bör forskaren operationalisera de begrepp som ingår i undersökningen. Detta innebär att forskaren tydligt definierar hur han eller hon avser att mäta de teoretiska och ofta abstrakta begrepp som ingår i undersökningen då det inte alltid är självklart hur dessa begrepp ska mätas (Körner & Wahlgren, 2012). För att förtydliga hur vi avsåg att mäta de olika begreppen som inkluderades i vår enkät valde vi därför att operationalisera samtliga begrepp som kunde anses vara vaga.

3.5.1 Kulturstyrning

Företagskultur kan anses vara ett vagt begrepp där det inte är självklart vad som innefattas. I flertalet studier kan det dock urskiljas att när forskare diskuterar begreppet företagskultur avser de värden och värderingar som delas av en grupp människor (Flamholtz et al. 1985; Malmi & Brown, 2008). För att mäta begreppet företagskultur valde vi därför att ställa frågor gällande företagets värden och värderingar och hur företagen arbetade med dessa.

En förutsättning för att företagskulturen ska påverka beteendet bland organisationens medarbetare är att företaget arbetar aktivt med företagskulturen (Malmi & Brown, 2008). Därför avsåg vi att mäta huruvida företagen som ingick i studien kunde anses arbeta aktivt med deras företagskultur. Företag kan anses arbeta aktivt med företagskultur om de antingen arbetar aktivt med att påverka medarbetares värden och värderingar genom exempelvis olika socialiseringsprocesser eller att värden och

värderingar är en viktig parameter som företagen tar i beaktning vid rekrytering av nya medarbetare. Ytterligare en viktig faktor för att företagskulturen ska påverka beteendet inom organisationen är att företaget har lyckats implementera och sprida de önskvärda värdena och värderingarna till samtliga medlemmar (Malmi & Brown, 2008).

Genom att mäta om företagen arbetade aktivt med att påverka värden och värderingar, om de tog värden och värderingar i beaktning vid rekrytering samt huruvida de hade lyckats implementera och sprida de önskvärda värdena och värderingarna inom organisationen kunde vi få indikationer på om företaget arbetade aktivt med företagskulturen samt om företagskulturen kunde anses vara stark eller svag inom företaget.

3.5.2 Strategisk planering

Inom strategisk planering var vi intresserade av att undersöka i vilken utsträckning företagen arbetade med det strategiska innehållet och med själva planeringsprocessen (Anthony & Govindarajan, 2007; Blatstein, 2012). Då det strategiska innehållet handlar om hur företaget arbetar med att ta fram och besluta om innehållet i de strategiska planerna ställdes frågor gällande detta för att kunna mäta i vilken utsträckning företagen arbetade med det strategiska innehållet. Om de exempelvis la stor vikt vid att specificera mål och upprätta verksamhetsplaner kunde företaget anses arbeta aktivt med det strategiska innehållet, varför dessa variabler fick agera indikationer på i vilken utsträckning företagen arbetade med strategiskt innehåll.

För att finna indikationer på om företagen arbetade med planeringsprocessen avsåg vi att ta reda på hur de jobbade med aktiviteter runtomkring själva planerna. Företag som lägger stor vikt vid dokumentation och kommunikation av planerna satsar på planeringsprocessen snarare än innehållet varför dessa variabler kunde anses vara lämpliga för att mäta huruvida ett företag arbetade med planeringsprocessen eller ej (Blatstein, 2012).

3.5.3 Kortsiktig planering

Eftersom vi diskuterade huruvida nedbrytandet av företags strategi kunde ske antingen uppifrån-och-ner eller nerifrån-och-upp krävdes det en tydligare förklaring gällande hur vi avsåg att mäta dessa begrepp. Uppifrån-och-ner handlar om att överlåta beslutsfattande helt till övre nivåer inom företaget utan involvering av personer lägre ner i hierarkin medan nerifrån-och-upp handlar om att planerna tas fram av lägre nivåer för att sedan föras uppåt i organisationen (Bruggeman & Van der Stede, 2007; Gundlach, 2011). Detta indikerar att uppifrån-och-ner och nerifrån-och-upp handlar om vilka personer som deltar i planeringen samt på vilken nivå inom företaget processen påbörjas och avslutas. Därför valde vi att mäta dessa begrepp genom att titta på vilka nivåer inom företaget som var involverade i

den kortsiktiga planeringen och om det var högsta ledningen eller medarbetare på lägre nivåer som startade den kortsiktiga planeringsprocessen. Ju mer handlingsutrymme medarbetare lägre ner i organisationen har för att påverka de handlingsplaner som tas fram desto mer nerifrån-och-upp styrt kan den kortsiktiga planeringen anses vara. För att mäta huruvida företagen som deltog i undersökningen kunde anses arbeta med uppifrån-och-ner eller nerifrån-och-upp planering ställde vi därför frågan gällande hur handlingsplaner togs fram med avseende på var processen påbörjades och avslutades samt vilka inom företaget som involverades.

3.5.4 Cybernetisk styrning

Som framkommit i tidigare delar mätte vi hur företagen arbetade med cybernetisk styrning genom att titta på budget och prestationsmätning då dessa styrmedel klassificeras som cybernetiska (Malmi & Brown, 2008). Vi valde även att inom cybernetisk styrning skilja på diagnostisk och interaktiv användning av de båda styrmedlen. För att kunna avgöra om ett företag tillämpar diagnostisk användning krävs det att företaget använder budget och prestationsmätning i syfte att övervaka utveckling mot och rätta till avvikelser från uppsatta mål (Simons, 2000). Diagnostisk användning kan även verka för att fördela ansvar inom organisationen och för att rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden (Malmi & Brown, 2008). Därför användes dessa tre parametrar för att mäta i vilken utsträckning företagen tillämpade diagnostisk användning.

För att mäta huruvida företagen tillämpade interaktiv användning behövde vi få reda på om de använde budget och prestationsmätning för att skapa en dialog mellan över- och underordnade gällande budgeten och prestationsmåten eftersom detta är vad som avses med interaktiv användning (Simons, 2000). Därför ställdes frågan gällande hur viktig budget och prestationsmätning är för att underlätta och uppmuntra dialog mellan över- och underordnade.

3.5.5 Belöning och kompensation

I avsnittet gällande belöning och kompensation användes inga begrepp som kunde anses vara vaga eller svårdefinierade, och därav inte krävde flera indikationer. Med anledning av detta har ingen operationalisering skett gällande de begrepp som avsåg att mäta hur företagen arbetade med belöning och kompensation.

3.5.6 Administrativ styrning

För att mäta i vilken utsträckning företagen tillämpade administrativ styrning valde vi att undersöka hur deras ledningsprocesser var utformade samt i vilken utsträckning de tillämpade regler och procedurer då detta tidigare har använts för att studera administrativ styrning (Malmi & Brown, 2008).

Ledningsprocesser handlar om hur strukturen inom företaget ser ut och hur makt är fördelad inom företaget (Abernethy & Chua, 1996). Ett sätt att mäta hur strukturen ser ut är genom att mäta inför vem eller vilka som medarbetare står till svars inför, vilket handlar om hur rapporteringsvägarna ser ut inom företaget (Merchant & Van der Stede, 2007). Därför valde vi delvis att mäta hur företagen använde sina ledningsprocesser genom att ställa frågor relaterade till hur rapporteringsvägarna såg ut. En ytterligare indikation på ledningsprocesser är om medarbetare har fri tillgång till information om hur enheter och företaget som helhet presterar, då detta visar hur makt inom företaget är fördelad.

Den andra indikationen på hur företagen arbetar med administrativ styrning handlar, som nämnts i tidigare avsnitt, om hur företaget förhåller sig till regler och procedurer. Kriterier som bör vara uppfyllda för att ett företag ska anses ha en stark tillämpning av regler och procedurer är att regler och procedurer dokumenteras samt att sanktioner inrättas om medarbetare inte följer dessa (Merchant & Van der Stede, 2007). För att undersöka i vilken utsträckning som företagen arbetade med regler och procedurer valde vi därför att utgå från dessa kriterier.

3.5.7 Huruvida ett styrmedel genererar målkongruent beteende

Då vi avsåg att mäta huruvida varje enskilt styrmedel kunde anses leda till målkongruent beteende krävdes det att vi tydligt kunde konkretisera detta. Att mäta målkongruent beteende kan anses vara komplext och subjektivt, varför det var viktigt att finna lämpliga indikationer på detta vaga begrepp. En förutsättning för att ett styrmedel ska anses generera målkongruent beteende är att appliceringen resulterar i att medarbetares personliga mål förenas med organisationens mål. Styrmedlet ska även öka medarbetares tendens att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet (Anthony & Govindarajan, 2007). Därför använde vi dessa påståenden tillsammans med ett sista påstående gällande hur viktigt respektive styrmedel ansågs vara för att skapa målkongruent beteende, som indikationer för att mäta i vilken utsträckning olika styrmedel genererar ett målkongruent beteende inom organisationen.

3.5.8 Huruvida en organisation kan anses ha uppnått ett målkongruent beteende

För att kunna identifiera vilka företag i populationen som faktiskt kunde anses ha uppnått ett målkongruent beteende krävdes det att vi förtydligade vad detta innebar. Detta är, i likhet med huruvida ett styrmedel anses generera målkongruent beteende, svårt att mäta varför det även här var av stor vikt att finna lämpliga indikationer på detta fenomen. En förutsättning för att skapa målkongruens inom ett företag är att målen på ett effektivt sätt kommuniceras till, och accepteras av, samtliga medlemmar inom organisationen (Schaffer, 2013). När dessa mål delas av samtliga medlemmar och att de aktivt arbetar i linje med dessa innebär att ett målkongruent beteende har skapats (Mullins, 2011). Utifrån detta valde vi därför att använda dessa påståenden som indikationer på graden av

målkongruent beteende inom organisationen.

3.6 Utformning av enkäten

Vi valde att använda webbverktyget SurveyMonkey för att utforma enkäten och samla in det empiriska materialet som denna studie bygger på. SurveyMonkey valdes då det är ett erkänt verktyg som används av både privatpersoner och företag och har fler än 15 miljoner användare, vilket signalerar verktygets trovärdighet (SurveyMonkey, 2014). Vi avsåg att i vår enkät samla in data från tre övergripande avsnitt; allmänna frågor, användandet av respektive styrmedel och deras inverkan på målkongruent beteende samt styrsystemet som helhet.

Typen av frågor valdes noga beroende på vad som bäst passade för att få reda på det vi sökte. Vissa frågor var av ja/nej karaktär medan andra hade fasta svarsalternativ. Vi använde oss dock i så stor utsträckning som möjligt av frågor som kunde besvaras via en likertskala. Respondenterna fick då ta del av ett antal påståenden som de sedan fick ta ställning till. Vi valde att använda en sjugradig likertskala där siffran 1 representerade "inte alls" och siffran 7 representerade "i stor utsträckning", "mycket viktigt", "avsevärd" eller "instämmer helt" beroende på hur frågan var formulerad. Vi valde att formulera de flesta frågor på detta sätt eftersom vi då fick möjlighet att urskilja attitydskillnader mellan företagen. Vi valde även att i princip helt exkludera öppna frågor då dessa har ansetts vara mer krävande att besvara (Bryman & Bell, 2005), vilket hade kunnat påverka studiens bortfall negativt.

Varför vi valde en sjugradig skala grundade sig i tre huvudsakliga anledningar. För det första har en sjugradig skala med fördel använts i tidigare liknande studier (se t.ex. Arwidi & Jönsson, 2010). En sjugradig skala kan även anses vara fördelaktig eftersom vi avsåg att fånga upp nyansskillnader. Detta blir tydligare med en sjugradig skala eftersom stegen då blir mindre än vid användandet av en exempelvis femgradig skala. Ytterligare en faktor som låg till grund för valet av denna skala var att vi inte vill tvinga respondenten att ta ställning, vilket skulle ha blivit fallet om vi exempelvis använde en fyrgradig eller tiogradig skala där det inte finns ett neutralt mittalternativ.

3.7 Enkätens innehåll

Enkäten som användes för att samla in empirisk data är, som tidigare nämnt, uppdelad i tre avsnitt. Samtliga avsnitt och de frågor som inkluderas i dessa illustreras i bilaga 3.

3.7.1 Avsnitt 1 - Allmänna frågor

Frågorna som ställdes i detta avsnitt var av en mer övergripande karaktär och ämnade att ge en tydlig bild av respondenten samt det företag som denna arbetade på. Frågor gällande företagsnamn, befattning, antal år inom företaget, nuvarande tjänst samt antalet anställda fick öppna svarsalternativ

då vi fann det svårt att få med alla möjliga alternativ som kunde tänkas finnas på dessa frågor. Däremot fick frågan gällande bransch fasta svarsalternativ då vi genom databasen Retriever kunde få fram en kategorisering där samtliga tänkbara branscher fanns representerade. Detta avsnitt täckte även in övergripande frågor om företagets mål och hur företaget arbetar med dessa.

3.7.2 Avsnitt 2 - Användning av olika styrmedel och deras inverkan på målkongruent beteende

Detta avsnitt delades in i sex sektioner där varje sektion representerade ett styrmedel. De styrmedel som ingick i enkäten var de styrmedel som identifierades i vår teoretiska referensram, det vill säga; kulturstyrning, strategisk planering, kortsiktig planering, cybernetisk styrning, belöning och kompensation samt administrativ styrning.

Varje sektion bestod sedan av två delar där vi i första delen försökte skaffa oss en uppfattning om hur, och i vilken omfattning, företaget använde det berörda styrmedlet. De frågor som ställdes i denna del var baserade på den operationalisering som gjordes gällande de olika variablerna för respektive styrmedel. Frågorna varierade således i de olika sektionerna beroende på styrmedel då det var svårt att finna gemensamma nämnare mellan användandet av samtliga styrmedel. Även typen av frågor varierade beroende på vilka styrmedel som berördes.

Den andra delen i varje sektion ämnade ge en förståelse kring hur de olika styrmedlen kunde anses generera ett målkongruent beteende. I denna del togs utgångspunkten i operationaliseringen av målkongruent beteende. Då operationaliseringen av målkongruent beteende var oberoende av vilket styrmedel som avsågs var det möjligt att ställa samma frågor avseende samtliga styrmedel. Detta kunde anses vara effektivt både ur ett analysperspektiv men också från ett respondentperspektiv. Genom att låta samma frågor återkomma i varje sektion kunde besvarandet av frågorna underlättas då respondenten kände igen tillvägagångssättet. Samtliga frågor i denna del utformades med en sjugradig likertskala med samma extrempunkter som nämndes ovan.

3.7.3 Avsnitt 3 - Styrsystemet som helhet

Avsikten med detta avsnitt var att skapa en bild av hur styrsystemet som helhet kunde anses ha lyckats skapa ett målkongruent beteende inom organisationen. Även dessa frågor utgick från en sjugradig likertskala. I avsnittet inkluderades även en fråga där respondenten ombads att ranka de olika styrmedlen utefter vilka styrmedel hon/han ansåg hade störst påverkan på målkongruent beteende.

3.8 Studiens reliabilitet och validitet

3.8.1 Reliabilitet

För att försäkra oss om att den interna reliabiliteten i vår studie var hög utförde vi reliabilitetstester gällande samtliga variabler där vi hade multipla indikationer på ett begrepp. Det test som användes var Cronbach's alpha då detta är ett mycket vanligt förekommande test för att mäta den interna reliabiliteten (Bryman & Bell, 2005). Testen visade att samtliga variabler förutom två översteg den acceptabla gränsen på 0,7. De flesta variabler hade dock ett betydligt högre värde där alpha koefficienten låg mellan 0,8 och 0,9. Detta tyder på att den interna reliabiliteten i denna studie kan anses vara hög, vilket innebär att det finns en inre överensstämmelse mellan de olika indikationerna på de övergripande begreppen som vi valde att mäta i undersökningen (Bryman & Bell, 2005). Undantaget var de två indikationerna gällande ledningsprocesser som påvisade en låg intern reliabilitet vilket innebär att dessa två variabler ej kunde anses vara speciellt korrelerade. Vad detta innebär för vår studie och dess resultat diskuteras vidare i avsnitt 4.3.6.

3.8.2 Intern validitet

Något som bör tas i beaktning vid valet av att tillämpa en survey-design är att den interna validiteten vanligtvis är svår att styrka (Jacobsen, 2002). Enligt Bryman och Bell (2005) handlar intern validitet "om huruvida en slutsats som rymmer ett kausalt förhållande mellan två eller flera variabler är hållbar eller ej" (s. 49). För att vi med säkerhet skulle kunna säga att det rådde ett kausalt förhållande mellan de variabler som ingick i studien hade vi behövt tillämpa en experimentell design (Bryman & Bell, 2005), vilket inte var aktuellt utifrån vårt syfte. Den interna validiteten kunde inte heller stärkas genom att jämföra studiens resultat med andra forskares då det saknas liknande studier inom vårt forskningsområde (Jacobsen, 2002).

Ett vanligt sätt att förbättra den interna validiteten är att låta utomstående personer som har väsentlig kunskap inom området kontrollera de konkretiseringar som gjorts inom undersökningen (Jacobsen, 2002). För att styrka validiteten valde vi därför, som diskuterades tidigare, att utifrån befintlig litteratur noga operationalisera de begrepp som användes i undersökningen. Genom att skicka ut pilotundersökningen kunde vi även kontrollera validiteten då testpersonerna hade i uppdrag att studera begripligheten gällande frågorna och begreppen. Samtliga personer som genomförde pilotundersökningen menade att begreppen och frågorna var förståeliga och meningsfulla, vilket indikerar att vi mätte det som vi avsett att mäta. För att styrka validiteten ytterligare valde vi även att mäta komplexa och svåråmätbara fenomen, såsom målkongruent beteende, med hjälp av flera frågor. Genom att använda flera frågor som indikatorer på ett större fenomen kan forskaren med större säkerhet konstatera att han eller hon mäter det han eller hon avsåg att mäta (Jacobsen, 2002).

3.8.3 Extern validitet

Extern validitet handlar om att kunna generalisera resultaten från ett stickprov till hela populationen (Jacobsen, 2002). För vår studie handlade det således om ifall det resultat vi fick från de 88 respondenterna kunde anses vara representativt för hela populationen. Eftersom vi använde ett slumpmässigt urval och det inte fanns några systematiska skevheter gällande bortfallet borde våra resultat kunna generaliseras till hela populationen. Däremot vill vi ändå poängtera att vårt relativt stora bortfall kan anses vara en begränsning för generalisering, då även risken för slumpmässiga fel ökar vid ett stort bortfall (Jacobsen, 2002).

3.9 Bearbetning av data

Vi använde oss av programmet SPSS statistics för att bearbeta den empiriska datan. Innan vi genomförde respektive test kodade vi om de variabler som var ställda med omvänt värde så att ett högt värde alltid representerade en hög användning av respektive styrmedel. Vi kodade även de variabler som hade fasta svarsalternativ för att få numeriska variabler. Nedan diskuteras de olika delarna av studien med avseende på vilka test som användes för att bearbeta datan.

3.9.1 Enskilda styrmedel

Det första steget var att med hjälp av ett Cronbach's alpha test undersöka graden av överensstämmelse mellan de variabler som var indikationer på ett större fenomen. Eftersom detta diskuterades i avsnittet 3.8.1 kommer detta inte att diskuteras vidare här.

I nästa steg avsåg vi att undersöka sambandet mellan enskilda styrmedel och målkongruent beteende. Det första vi gjorde var att undersöka huruvida var och ett av de enskilda styrmedlen faktiskt leder till målkongruent beteende. För att undersöka detta utgick vi från de tre avslutande påståenden i varje sektion som handlade om huruvida respektive styrmedel motiverar medarbetare att utföra handlingar som främjade organisationen som helhet, om styrmedlet förenar medarbetares personliga mål med organisationens samt om styrmedlet är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål. Dessa påståenden agerade sammantaget som indikatorer på målkongruent beteende varför vi ansåg det nödvändigt att skapa ett index för dessa. Ett index kan anses vara en lämplig metod att använda när flera variabler används som indikatorer på ett större fenomen (Hair et al. 2010). Baserat på varje index beräknade vi ett medelvärde som påvisade i vilken utsträckning det berörda styrmedlet kunde anses generera ett målkongruent beteende inom organisationen.

För att undersöka att sambandet mellan enskilda styrmedel och målkongruent beteende var äkta, och

inte falskt eller skenbart, testade vi det framkomna resultaten mot olika bakgrundsfaktorer. Detta innebar att vi testade huruvida graden av målkongruent beteende berodde på det berörda styrmedlet och inte på de två externa faktorerna bransch eller storlek. Mer konkret innebar detta att vi kontrollerade att svaren inte skiljde sig beroende på vilken bransch företaget tillhörde eller hur stort det var. Om exempelvis de mindre företagen svarade på ett signifikant annorlunda sätt än de stora, finns det en risk att svaren till viss del kunde bero på storlek. För att testa detta utfördes en ensidig variansanalys genom ett ANOVA-test. Att detta test valdes grundade sig i att ANOVA är ett lämpligt test för att studera skillnader mellan medelvärden mellan fler än två grupper, vilket var vad vi avsåg att göra då både bransch och storlek var indelade i fler än två grupper (Hair et al. 2010).

Utöver att identifiera samband mellan styrmedel och målkongruent beteende, åsyftade vi även att undersöka huruvida skillnader i användning av styrmedel hade någon inverkan på målkongruent beteende. För att undersöka detta utförde vi korrelationsanalyser inom varje styrmedel där variabler rörande användningen av respektive styrmedel ställdes mot graden av målkongruent beteende. Samtliga korrelationsanalyser utfördes enligt Spearmans rangkorrelation då detta test är utformat för att användas vid analys av ordinalvariabler (Bryman & Bell, 2005). Vi fortsatte att använda indexet som vi tidigare skapat för varje enskilt styrmedel som variabel för målkongruent beteende. Detta resulterade i att korrelationskoefficienterna beräknades på aggregerad data, och korrelationen mer korrekt borde benämnas ekologisk korrelation. Ekologisk korrelation har ofta kritiserats för att inte ta hänsyn till den individuella spridning som finns inom varje enskild variabel. Den individuella spridningen försvagar oftast sambandet mellan variablerna, varför ekologiska korrelationskoefficienter ofta anses överskatta den verkliga korrelationen (Körner & Wahlgren, 2012). Trots denna kritik var indexet mer korrekt att använda i vår studie då vi inte avsåg att mäta korrelationen för de enskilda variablerna. De enskilda variablerna agerade sammantaget som indikationer på målkongruent beteende och det var sambandet mellan målkongruent beteende och användandet av styrmedlet vi åsyftade att mäta.

Avslutningsvis prövade vi vilket styrmedel som faktiskt ansågs ha störst inverkan på målkongruent beteende. Denna analys gjordes med utgångspunkt i den avslutande rankningsfrågan då vi ville fånga upp olika styrmedlens relativa effektivitet när de ställdes emot varandra. Vi tog fram varje styrmedels medelrankning för att på så vis kunna utläsa vilka styrmedel som rankades högst respektive lägst, och utifrån detta kunna avgöra vilka styrmedel som kunde anses ha störst respektive minst inverkan på målkongruent beteende.

3.9.2 Styrsystemet som helhet

För att undersöka om det fanns kombinationer av faktorer som tycktes leda till målkongruent beteende ville vi kategorisera in företagen i olika grupper utefter hur väl de lyckats uppnå ett målkongruent beteende. Detta skulle då möjliggöra en analys av de företag som uppnått ett högt målkongruent beteende för att på så vis kunna urskilja vad som utmärkte dessa företags styrning. Som utgångspunkt för kategoriseringen använde vi de tre påståenden som låg till grund för att mäta om företaget som helhet uppnått ett målkongruent beteende, vilka var; “företagets mål kommuniceras till samtliga medarbetare”, “samtliga medarbetare känner till företagets mål” och “samtliga medarbetare delar och jobbar i linje med företagets mål”. Vi utförde därefter en hierarkisk klusteranalys där vi använde Ward’s method. Varför vi valde denna metod grundade sig i att det är en vedertagen metod som ofta används inom samhällsvetenskap för att ta fram lämpliga kluster. För att beräkna avståndet mellan klustren användes ett ‘squared euclidean distance’ då detta anses lämpligt när Ward’s method tillämpas (Hair et al. 2010).

Vi utförde även ett ANOVA-test för att se om det fanns signifikanta skillnader mellan klustren gällande målkongruent beteende. För att sedan kunna urskilja vad som karakteriserade de företag som hade nått ett högt målkongruent beteende utförde vi även ANOVA-tester mellan de olika klustren och de frågor vi ställt i enkäten gällande hur företagen använder olika styrmedel. Genom detta fick vi möjlighet att se om det fanns skillnader mellan klustren avseende hur de använde respektive styrmedel.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras våra resultat från den empiriska undersökningen som ligger till grund för den analys som även genomförs. Kapitlet har två huvudsakliga fokus; att undersöka sambandet mellan enskilda styrmedel och målkongruent beteende samt att se hur styrsystemet som helhet kan bidra till ett målkongruent beteende. Upplägget på detta kapitel följer samma mönster för båda dessa huvudområden. Inledningsvis presenteras resultaten från de statistiska tester som genomförts, följt av analys och reflektion kring dessa och slutligen görs en anknytning till tidigare forskning.

4.1 Deskriptiv statistik

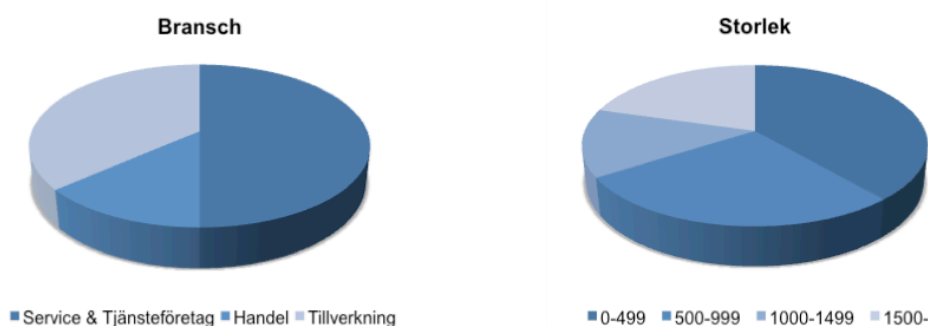
I bilaga 4-6 presenteras den deskriptiva statistiken gällande våra empiriska resultat. Syftet med detta är att visa hur företagen har svarat på respektive fråga i enkäten. Detta görs genom att presentera medelvärden för samtliga variabler som har använts i studien. Den deskriptiva statistiken för de variabler som påvisade huruvida respektive styrmedel leder till målkongruent beteende återfinns i bilaga 4. Medelvärdena för samtliga av dessa variabler hamnade runt 5. I bilaga 5 presenteras den deskriptiva statistiken gällande hur de olika företagen arbetar med de inkluderade styrmedlen. Medelvärdena för dessa variabler hade en större spridning och låg runt 2-6. Den deskriptiva statistiken angående vilka mål som företagen anser är viktiga inom organisationen återfinns i bilaga 6. Medelvärdena för dessa variabler låg mellan 4-7.

4.1.1 Respondentinformation

De respondenter som besvarade enkäten hade i genomsnitt arbetat på företaget i cirka tio år och haft sin nuvarande befattning i ungefär sju år. De vanligaste förekommande titlarna bland respondenterna var CFO, ekonomichef eller controller. De företag som besvarade enkäten representerade 17 branscher utifrån den klassificering som vi hade fått fram från databasen Retriever när vi gjorde vårt urval. Flera av dessa branscher liknade varandra och i vissa branscher fanns det endast ett företag representerat. För att få en mer värdefull analys valde vi därför att slå samman liknande branscher till tre huvudkategorier; service- och tjänsteföretag, handelsföretag samt tillverknings- och industriföretag. 50 % av företagen (44 st.) visade sig tillhöra kategorin service- och tjänsteföretag, 13,6 % (12 st.) kunde kategoriseras som handelsföretag och 36,4 % (32 st.) som tillverknings- och industriföretag.

För att få fram en passande kategorisering gällande företagens storlek, något som i denna studie mäts utifrån antal anställda, valde vi att göra ett stambladdiagram då detta är fördelaktigt för att få fram lämpliga storleksintervaller (Körner & Wahlgren, 2012). Utifrån stambladdiagrammet fann vi att 500 anställda var en lämplig klassbredd. Företagen kategoriserades därför enligt följande; 0-499 anställda

där 39 % av företagen (34 st.) inkluderades, 500-999 anställda vilket motsvarade 27 % av samtliga företag (24 st.), 1000-1499 anställda vilket motsvarade 14 % av företagen (12 st.) och slutligen 1500 anställda och uppåt där 20 % av företagen (18 st.) fanns representerade. Fördelningen gällande bransch och storlek illustreras grafiskt i figur 2.



Figur 2 - Bransch- och storleksfördelning

4.2 Bakgrundsfaktorer

Det ANOVA-test som genomfördes för att testa om svaren berodde på bakgrundsfaktorn bransch visade att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan hur företagen i de tre olika branschkategorierna hade svarat (se bilaga 7). Utifrån detta kan det konstateras att resultatet från vår undersökning inte har påverkats av att de olika företagen opererar inom olika branscher.

Samma test användes för att testa bakgrundsfaktorn storlek. Resultatet visade att det fanns tre variabler som hade signifikanta skillnader mellan olika storleksklasser (se bilaga 8). Dessa variabler var "företagskultur som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål", "strategisk planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet" samt "strategisk planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål".

Den första variabeln var en av tre som indikerade på hur väl kulturstyrning leder till målkongruent beteende. Då det inte fanns några statistiskt säkerställda skillnader mellan olika storleksklasser och de övriga två variablerna tycks resultatet inte beror på företagets storlek. För att bekräfta detta utförde vi även samma ANOVA-test på indexet som inkluderade samtliga tre variabler gällande målkongruent beteende (se bilaga 9). Detta test påvisade inga signifikanta skillnader mellan de olika storleksklasserna, vilket indikerar att sambandet mellan kulturstyrning och målkongruent beteende inte har påverkats av företagets storlek.

De övriga två variablerna som visade signifikanta skillnader mellan storleksklasserna var båda variabler gällande strategisk planering, vilket innebär att två av tre variabler som indikerade på hur väl strategisk planering leder till målkongruent beteende visade signifikanta skillnader mellan grupperna. Precis som för kulturstyrning valde vi utifrån detta även att utföra ytterligare ett ANOVA-test på indexet som bestod av samtliga tre variabler. Detta test påvisade att det fanns signifikanta skillnader mellan de olika storleksklasserna även gällande indexet (se bilaga 9). Utifrån detta skulle det därför kunna konstateras att graden målkongruent beteende, som styrmedlet ämnar generera, till viss del kan tänkas förklaras av företagets storlek. Något som är viktigt att notera är däremot att skillnaderna mellan storleksklasserna inte påvisade några linjära samband, exempelvis att graden målkongruent beteende som det berörda styrmedlet skapar skulle öka i takt med företagets storlek (se bilaga 10). Medelvärdena för de olika grupperna både ökade och minskade i takt med att storleken ökade, vilket tyder på att det inte finns någon systematisk koppling mellan storlek och målkongruent beteende inom strategisk planering. Trots detta är det viktigt att vara medveten om att det fanns signifikanta skillnader, vilket betyder att resultatet inom strategisk planering till viss del kan tänkas bero på företagets storlek.

4.3 Sambandet mellan enskilda styrmedel och målkongruent beteende

Nedan kommer de olika styrmedlen som inkluderades i studien att diskuteras med avseende på hur användandet av dessa styrmedel påverkar målkongruent beteende. Inledningsvis presenteras resultaten från de statistiska tester som genomförts följt av diskussion och analys av dessa. Avslutningsvis görs en återkoppling till teorin.

4.3.1 Kulturstyrning

Medelvärdet för indexet som visade huruvida kulturstyrning leder till målkongruent beteende var 5,27 (se bilaga 11). Detta kan anses vara ett högt medelvärde då ett värde på 7 indikerar på perfekt målkongruens. Appliceringen av styrmedlet bidrar till ett högre målkongruent beteende inom organisationen.

Samtliga variabler som indikerade på hur aktivt företagen arbetade med sin företagskultur visade en signifikant** korrelation med målkongruent beteende. Korrelationsintervallet för de fyra variablerna sträckte sig från “värden och värderingar uttrycks skriftligen i dokument” ($q = 0,656$), “ni tar individers värden och värderingar i beaktning vid rekrytering” ($q = 0,675$), “samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar” ($q = 0,740$) till “ni arbetar aktivt med att påverka medarbetares värden och värderingar” ($q = 0,742$) (se tabell 1).

Tabell 1 - Korrelationer mellan användandet av kulturstyrning och målkongruent beteende

Correlations					
	Ni arbetar aktivt med att påverka medarbetares värden och värderingar	Ni tar individers värden och värderingar i beaktning vid rekrytering	Värden och värderingar uttrycks skriftligen i dokument	Samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar	
Spearman's rho	,742**	,675**	,656**	,740**	
Index: Företagskultur					
Correlation Coefficient					
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Studiens resultat visade att ju mer företag väljer att arbeta med sin kulturstyrning desto högre grad av målkongruent beteende skapas inom organisationen. Utifrån detta kan det således konstateras att företag som har en stark företagskultur tenderar att ha ett högre målkongruent beteende inom organisationen.

Vidare visade resultaten att kulturstyrning som styrmedel är aningen effektivare om företagen arbetar aktivt med det på dagligt basis genom olika socialiseringsprocesser jämfört med om det endast tas i beaktning vid rekrytering. Korrelationen var aningen starkare för den första variabeln och målkongruent beteende jämfört med den senare och målkongruent beteende. Det kan även urskiljas att det är av större vikt att samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar än att ha dem uttryckta skriftligen. Däremot är det rimligt att anta att fler medarbetare blir medvetna om företagskulturens värden och värderingar ifall de är nedskrivna, och att de två variablerna på så vis förstärker varandra. Något som måste tas i beaktning är att skillnaderna i korrelationerna var ytterst små och därför tycks påvisa möjliga trender snarare än faktiska skillnader.

Studiens resultat bekräftar tidigare forskning (t.ex. Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007) gällande kulturstyrningens positiva inverkan på målkongruent beteende. Den positiva korrelationen mellan samtliga variabler och målkongruent beteende överensstämmer med Merchant och Van der Stedes (2007) antagande om att oavsett hur företag väljer att arbeta med företagskultur har styrmedlet en stark inverkan på målkongruent beteende inom organisationen. Även om det fanns marginella skillnader i påverkan mellan att dagligen arbeta aktivt med företagskulturen och att ta den i beaktning vid rekrytering, är båda starkt korrelerade med målkongruent beteende och kan anses bidra till att skapa målkongruent beteende inom organisationen.

Avslutningsvis stödjer inte våra resultat de tveksamheter som finns gällande huruvida kulturstyrning bör klassificeras som ett styrmedel. Clegg et al. (2005) diskuterade detta i sin studie och menade att företagskultur inte bör beaktas som ett styrmedel då användandet inte ligger inom företagsledarnas kontroll. Att målkongruent beteende är positivt korrelerat med en högre applicering av styrmedlet tyder på att användandet ligger inom företagsledarnas kontroll och att kulturstyrning därför bör klassificeras som ett styrmedel. Företagsledare kan aktivt välja hur och i vilken utsträckning de vill

arbete med sin företagskultur, och detta val kommer utifrån vår studie ha inverkan på medarbetares beteende inom organisationen.

4.3.2 Strategisk planering

Medelvärde för indexet som påvisade huruvida strategisk planering leder till målkongruent beteende var 4,81 (se bilaga 11). Värdet översteg 4, som kan likställas med ett neutralt ställningstagande till dess inverkan på målkongruent beteende, vilket innebär att strategisk planering har en positiv inverkan på målkongruent beteende. Genom att tillämpa styrmedlet kan företag uppnå ett högre målkongruent beteende bland organisationens medlemmar.

Samtliga variabler som var kopplade till användandet av strategisk planering, det vill säga de variabler som reflekterade hur stort fokus som lades på innehåll respektive process, visade en signifikant** korrelation med målkongruent beteende (se tabell 2). Starkast korrelation visade variablerna "kommunikation av de strategiska planerna" ($\rho = 0,674$) och "dokumentation av de strategiska planerna" ($\rho = 0,599$), som båda avsåg att mäta hur företagen arbetade med planeringsprocessen kring de strategiska planerna. Även de två variablerna "upprätta verksamhetsplaner" och "specificera mål", vilka användes som indikationer på det strategiska innehållet, visade sig utifrån korrelationsanalysen vara positivt korrelerade med målkongruent beteende ($\rho = 0,523$ respektive $\rho = 0,475$). Även sambandet mellan vilka inom företaget som involverades i utformandet av de strategiska planerna och målkongruent beteende visade en positiv signifikant** korrelation ($\rho = 0,278$). Slutligen fann vi även en positiv signifikant* korrelation mellan hur ofta de strategiska målen utvärderades och målkongruent beteende ($\rho = 0,248$).

Tabell 2 - Korrelationer mellan användandet av strategisk planering och målkongruent beteende

			Correlations					
			Specificera mål	Upprätta verksamhetsplaner	Dokumentation av de strategiska planerna	Kommunikation av de strategiska planerna till anställda	Vilka inom företaget som medverkar i utformandet	Hur ofta de strategiska målen utvärderas
Spearman's rho	Index: strategisk planering	Correlation Sig. (2-tailed)	,475**	,523**	,599**	,674**	,278**	,248**
		N	88	88	88	88	88	88

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Utifrån detta resultat går det således att konstatera att det finns ett starkt samband mellan samtliga variabler gällande strategisk planering och målkongruent beteende. Resultaten från vår studie tyder på att genom att arbeta mycket med både det strategiska innehållet och den strategiska planeringsprocessen ökar möjligheten att uppnå ett målkongruent beteende inom organisationen. Trots att både innehåll och process visade sig vara betydande för att påverka beteendet bland organisationens medlemmar visade den strategiska processen en aningen högre korrelation på samtliga

variabler jämfört med det strategiska innehållet. Detta indikerar att planeringsprocessen har ett starkare samband med målkongruent beteende jämfört med det strategiska innehållet. Ytterligare en aspekt att beakta är att ju fler personer från olika nivåer inom företaget som inkluderas i utformandet av planerna, samt ju oftare de strategiska målen utvärderas, desto högre målkongruent beteende kan organisationen förvänta sig att uppnå. Korrelationskoefficienterna för dessa två variabler var däremot relativt svaga vilket innebär att förklaringsgraden för hur dessa variabler påverkar målkongruent beteende är relativt låg. Dessa parametrar kan därför anses vara av mindre betydelse när det gäller att skapa ett målkongruent beteende jämfört med det strategiska innehållet och processen.

Då vår studie visade en starkare korrelation mellan planeringsprocessen och målkongruent beteende jämfört med det strategiska innehållet bekräftar detta att planeringsprocessen tycks ha en större påverkan på medarbetares beteende. Resultaten från vår studie överensstämmer således med tidigare forskning som framhåvt betydelsen av planeringsprocessen (t.ex. Blatstein, 2012; Anthony & Govindarajan, 2007). Däremot stödjer inte vår studie Blatsteins (2012) uttalande om att det strategiska innehållet skulle vara mindre relevant på grund av det föränderliga affärsklimatet. Studiens resultat påvisar även ett starkt samband mellan att fokusera på de strategiska planernas innehåll och målkongruent beteende.

Att ett aktivt deltagande bland organisationens medarbetare leder till ökad målkongruens (Blatstein, 2012; Merchant & Van der Stede, 2007; Nilsson et al. 2011) bekräftas även i vår studie då resultaten visade ett positivt samband mellan vilka som involverades i utformandet av planerna och målkongruent beteende. Däremot var sambandet relativt svagt, varför denna parameter inte tycks ha en speciellt stor förklaringsgrad. Utifrån den tillgängliga litteraturen hade vi förväntat oss ett något starkare samband mellan dessa variabler eftersom deltagande ofta framhävs som en betydande faktor.

Även Merchant och Van der Stedes (2007) tes angående den positiva effekten av att återkommande utvärdera och uppdatera målen stämmer överens med resultaten från denna studie. Detta eftersom vi fann ett positivt samband mellan hur ofta målen utvärderas och hur högt målkongruent beteende styrmedlet lyckas skapa.

4.3.3 Kortsiktig planering

Medelvärde för indexet som påvisade huruvida kortsiktig planering leder till målkongruent beteende var 5,17 (se bilaga 11). Detta är ett relativt högt medelvärde vilket indikerar att det finns ett positivt samband mellan kortsiktig planering och målkongruent beteende. Således kan det konstateras att kortsiktig planering ökar medarbetares benägenhet att arbeta i organisationens intresse.

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

I tabell 3 redogörs resultaten för de korrelationer som utförts mellan användandet av kortsiktig planering och målkongruent beteende. Sambandet mellan hur strategin omsätts till kortsiktiga handlingsplaner och målkongruent beteende visade en signifikant** positiv korrelation mellan nerifrån-och-upp planering och målkongruent beteende ($\rho = 0,396$). Genom det positiva sambandet påvisades således ett negativt samband mellan uppifrån-och-ner planering och målkongruent beteende. Däremot kunde inget statistiskt samband säkerställas mellan hur ofta de kortsiktiga målen utvärderas och målkongruent beteende då detta samband inte var signifikant.

Tabell 3 - Korrelationer mellan användandet av kortsiktig planering och målkongruent beteende

Correlations			Hur strategin omsätts till kortsiktiga handlingsplaner	Hur ofta de kortsiktiga målen utvärderas
Spearman's rho	Index: Kortsiktig planering	Correlation Coefficient	,396**	-,056
		Sig. (2-tailed)	,000	,605
		N	88	88

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Resultaten gällande detta styrmedel indikerar att ju mer involverade underordnade är och faktiskt har att säga till om i den kortsiktiga planeringen, desto högre målkongruent beteende kommer organisationen att uppnå. Om de kortsiktiga målen och handlingsplanerna däremot beslutas på högre nivåer och endast vidarebefordras till underordnande anses detta istället ha en negativ inverkan på målkongruent beteende. Att korrelationen mellan en mer upprepad planeringsprocess och målkongruent beteende inte kunde statistiskt säkerställas påvisar att vi inte med säkerhet kan konstatera att det finns något samband mellan dessa variabler. Viktigt att notera är däremot att bara för att vi inte lyckats säkerställa något samband mellan variablerna garanterar inte detta att det inte finns ett samband. Det är fortfarande möjligt att det finns en korrelation mellan de två variablerna, men om så är fallet har den inte varit möjlig att statistiskt säkerställa med hjälp av detta stickprov.

Vår studie visade att nerifrån-och-upp planering hade en positiv inverkan på målkongruent beteende vilket är i linje med tidigare forskning (t.ex. Flamholtz et al. 1985; Merchant & Van der Stede, 2007). Studiens resultat validerar även Otleys (1994) teori om att företag tycks röra sig bort från uppifrån-och-ner planering till förmån för nerifrån-och-upp planering. Att uppifrån-och-ner planering påverkar målkongruent beteende negativt kan bero på att överordnande fastställer mål som de själva anser är rimliga, men att de underordnande inte delar denna uppfattning och därför motsätter sig målen (Merchant & Van der Stede, 2007).

4.3.4 Cybernetisk styrning

Medelvärde som visade huruvida cybernetisk styrning leder till målkongruent uppnådde det högsta värdet jämfört med övriga styrmedel och uppgick till 5,29 (se bilaga 11). Utifrån detta kan det konstateras att appliceringen av cybernetisk styrning, det vill säga upprättandet av budget och prestationsmätningssystem, leder till ett högre målkongruent beteende inom organisationen.

Genom att undersöka de två metoderna separat kunde det utläsas att budget hade ett medelvärde på 5,04 och prestationsmätning ett medelvärde på 5,44 (se bilaga 11). Detta påvisar att användandet av prestationsmätningssystem i större utsträckning leder till ett målkongruent beteende jämfört med användandet av budget. Värt att notera är att även om användandet av prestationsmätningssystem har ett högre medelvärde än budgeten, och därför kan anses vara effektivare, har även budgeten ett högt medelvärde vilket betyder att även budgeten är ett viktigt styrmedel för att skapa målkongruent beteende.

Vid användning av budget visade korrelationsanalysen att samtliga variabler som indikerade på diagnostisk användning av styrmedlet hade ett signifikant** positivt samband med målkongruent beteende (se tabell 4). Korrelationsintervallet för de tre variabler som indikerade på diagnostisk budgets användning sträckte sig från "skapar ansvarsfördelning" ($q = 0,546$), "riktar uppmärksamhet mot kritiska områden" ($q = 0,550$) till "övervakar utvecklingen mot, och rättar till avvikelser från, uppsatta mål" ($q = 0,564$). Vi kunde även signifikant** säkerställa ett positivt samband mellan interaktiv användning av budget och målkongruent beteende ($q = 0,585$). Detta fastställer att det finns ett starkt samband mellan både diagnostik och interaktiv användning av budget och målkongruent beteende. Sambandet är, utifrån korrelationskoefficienterna, aningen starkare för interaktiv användning jämfört med diagnostisk användning. Detta tyder på att det tycks finnas en trend att interaktiv användning av budget leder till ett högre målkongruent beteende jämfört med diagnostisk användning. Dessa antaganden måste däremot beaktas med viss försiktighet på grund av den minimala skillnaden mellan korrelationskoefficienterna.

Tabell 4 - Korrelationer mellan budget och målkongruent beteende

		Correlations				
		Övervaka utveckling mot, och rättar till avvikelser från, uppsatta mål	Rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	Skapa ansvarsfördelning	Underlätta och uppmuntra dialog	
Spearman's rho	Index: Budget	Correlation	,564**	,550**	,546**	,585**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

Som illustreras i tabell 5 kunde vi signifikant* säkerställa ett positivt samband mellan användningen av finansiella prestationsmått och målkongruent beteende ($\rho = 0,279$). Vi kunde även signifikant** påvisa ett positivt samband mellan icke-finansiella prestationsmått och målkongruent beteende ($\rho = 0,482$). Användningen av icke-finansiella prestationsmått visade ett starkare samband med målkongruent beteende jämfört med finansiella prestationsmått, utifrån vilket det kan konstateras att icke-finansiella prestationsmått har större inverkan på medarbetares beteende och deras benägenhet att agera i organisationens intresse.

För samtliga variabler som indikerade på diagnostisk användning av prestationsmätningssystem kunde vi signifikant** säkerställa ett positivt samband med målkongruent beteende. Korrelationsintervallet för dessa tre variabler sträckte sig från "skapar ansvarsfördelning" ($\rho = 0,349$), "övervakar utvecklingen mot, och rättar till avvikelser från, uppsatta mål" ($\rho = 0,413$) till "riktar uppmärksamhet mot kritiska områden" ($\rho = 0,555$). Vi kunde även signifikant** påvisa ett positivt samband mellan interaktiv användning av prestationsmätningssystem och målkongruent beteende ($\rho = 0,510$). Utifrån detta kan det konstateras att det finns ett starkt samband mellan både diagnostisk och interaktiv användning av prestationsmätningssystem och målkongruent beteende. Inom användning av prestationsmätningssystem kan vi däremot inte uttala oss om huruvida det finns någon skillnad mellan diagnostisk eller interaktiv användning av styrmedlet. Korrelationskoefficienterna för de olika metoderna överlappar varandra, utifrån vilket vi kan konstatera att båda metoderna tycks ha stor inverkan på målkongruent beteende vid användning av prestationsmått, men att ingen metod kan sägas vara mer effektiv än den andra.

Tabell 5 - Korrelationer mellan prestationsmätning och målkongruent beteende

			Correlations					
			Finansiella prestationsmått	Icke-finansiella prestationsmått	Övervaka utveckling mot, och rättar till avvikelser från, uppsatta mål	Rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	Skapa ansvarsfördelning	Underlätta och uppmuntra dialog
Spearman's rho	Index: Prestationsmätning	Correlation Coefficient	,279*	,482**	,413**	,555**	,349**	,510**
		Sig. (2-tailed)	,025	,000	,001	,000	,004	,000
		N	65	65	65	65	65	65

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Studiens resultat visar att cybernetisk styrning har en stark inverkan på målkongruent beteende. Vi kan således konstatera att om ett företag använder sig av cybernetisk styrning ökar graden målkongruent beteende inom organisationen. Vidare visar resultatet att användning av prestationsmätningssystem leder till ett högre målkongruent beteende inom organisationen jämfört med användning av budget.

Utifrån studiens resultat kan det diskuteras huruvida det faktiskt existerar skillnader i styrmedlens beteendepåverkan mellan diagnostisk och interaktiv användning. Våra resultat visar, i likhet med Hofmann et al. (2012), att både interaktiv och diagnostisk användning av cybernetiska styrmedel är positivt korrelerat med målkongruent beteende. Chong och Mahamas (2013) studie påvisade ett positivt samband mellan interaktiv användning och gruppeffektivitet, medan inget samband kunde bekräftas mellan diagnostisk användning och gruppeffektivitet. Till skillnad från detta kunde vi däremot även påvisa ett positivt samband mellan diagnostisk styrning och målkongruent beteende.

Resultaten från vår studie påvisade att icke-finansiella prestationsmått har en starkare korrelation med målkongruent beteende jämfört med finansiella prestationsmått. Detta bekräftar både Ittner och Larckers (1998) samt Anthony och Govindarajans (2007) uttalanden om att icke-finansiella prestationsmått blir allt viktigare. Att icke-finansiella prestationsmått kan vara att föredra betyder däremot inte att Popa et al. (2012) har rätt i sin antydning om att användning av finansiella prestationsmått leder till olämpligt beteende bland organisationens medlemmar. Studiens resultat påvisade att det även fanns ett positivt samband mellan finansiella prestationsmått och målkongruent beteende.

4.3.5 Belöning och kompensation

Medelvärde som visade huruvida belöning och kompensation som styrmedel leder till målkongruent beteende var 4,99 (se bilaga 11). Utifrån detta kan det konstateras att appliceringen av belöning och kompensation leder till ett högre målkongruent beteende inom organisationen.

Korrelationsanalysen visade inte någon signifikant korrelation mellan vilka som inkluderas i belöningssystemet och målkongruent beteende, varför det inte går att påvisa om det finns ett samband mellan dessa variabler eller inte (se tabell 6). Vid undersökandet av olika typer av belöningar visade det sig att de tre variablerna finansiella belöningar, gruppbaseade belöningar samt individuella belöningar samtliga hade en signifikant** positiv korrelation med målkongruent beteende. Korrelationsintervallet för de tre variablerna sträckte sig från "finansiella belöningar" ($q = 0,361$), "individuella belöningar" ($q = 0,426$) till "gruppbaseade belöningar" ($q = 0,456$). Sambandet mellan icke-finansiella belöningar och målkongruent beteende kunde däremot inte säkerställas då denna korrelation inte var signifikant.

Tabell 6 - Korrelationer mellan belöning och kompensation och målkongruent beteende

			Correlations				
			Vilka som inkluderas i belöningsystemet	Finansiella belöningar	Icke-finansiella belöningar	Gruppbaseade belöningar	Individuella belöningar
Spearman's rho	Index: Belöning och kompensation	Correlation Coefficient	,047	,361**	,247	,456**	,426**
		Sig. (2-tailed)	,743	,008	,077	,001	,001
		N	52	53	52	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Det finns ett positivt samband mellan inrättandet av belöning och kompensation och målkongruent beteende. Studiens resultat visar således att genom att implementera belöning och kompensation inom organisationen kan företaget öka sin målkongruens. Vidare visar studiens resultat att samtliga olika utformningar, med undantag för icke-finansiella belöningar som vi inte kunde statistiskt säkerställa, bidrar till ett högre målkongruent beteende. Sambandet mellan gruppbaseade belöningar och målkongruent beteende var aningen starkare, men skillnaden var liten vilket innebär att det är svårt att uttrycka huruvida detta skulle betyda att gruppbaseade belöningar bör anses som mer effektiva. Utifrån resultaten kan vi även konstatera att appliceringen av finansiella belöningar resulterar i ett högre målkongruent beteende inom organisationen.

Resultaten styrker teorin om att medarbetare blir mer villiga att handla i organisationens intresse om de har incitament i form av belöning och kompensation för detta (Malmi & Brown, 2008; Anthony & Govindarajan, 2007). Att det finns ett positivt samband mellan finansiella belöningar och målkongruent beteende validerar Merchant och Van der Stedes (2007) antagande om att människor värdesätter monetär belöning. Studiens resultat stärker även Ferreira och Otleys (2009) tes angående den ökade uppmärksamheten från företagets sida att använda gruppbaseade belöningar för att motivera medarbetare. Trots att skillnaden i korrelationskoefficienterna mellan grupp- och individbaseade belöningar var relativt liten påvisar resultatet ett starkare samband mellan gruppbaseade belöningar och målkongruens.

4.3.6 Administrativ styrning

Medelvärde på indexet gällande administrativ styrning och målkongruent beteende visade ett medelvärde på 4,47 (se bilaga 11). Detta innebär att även administrativ styrning kan anses bidra till ett målkongruent beteende inom organisationen då medelvärdet översteg 4.

Det två variablerna som tillsammans agerade som indikationer på hur företagen arbetar med ledningsprocesser uppvisade, som tidigare diskuterats, ett lågt värde på Cronbach's alpha. Det låga värdet indikerar att det finns en låg reliabilitet mellan de två variablerna varför de inte kan betraktas som indikationer på ledningsprocesser. Vi kan således inte konstatera någonting gällande huruvida

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

företagens ledningsprocesser påverkar målkongruent beteende och kommer därför att behandla de två variablerna angående detta fenomen separat.

Utifrån tabell 7 kan det utläsas att variabeln “medarbetare har flera rapporteringsvägar” visade en relativt svag signifikant* positiv korrelation ($\rho = 0,260$) med målkongruent beteende. Mellan variabeln “medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar” och målkongruent beteende kunde inget samband påvisas då variabeln inte visade någon signifikant korrelation med målkongruent beteende. Gällande de två variablerna som gav en indikation på hur en organisation använde och arbetade med regler och procedurer kunde en signifikant** korrelation säkerställas med målkongruent beteende avseende båda variablerna. Korrelationsintervallet sträckte sig från “uttrycks i nedskrivna formella dokument” ($\rho = 0,398$) till “vidtar åtgärder mot medarbetare som inte följer uppsatta regler och procedurer” ($\rho = 0,482$).

Tabell 7 - Korrelationer mellan administrativ styrning och målkongruent beteende

		Correlations			
		Medarbetare har flera rapporteringsvägar	Medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar	Regler och procedurer uttrycks i nedskrivna formella dokument	Ni vidtar åtgärder mot medarbetare som inte följer uppsatta regler och procedurer
Spearman's rho	Index: Administrativ styrning	,260*	,176	,398**	,482**
		,015	,101	,000	,000
		N 88	88	88	88

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Resultaten påvisar således att ju fler rapporteringsvägar ett företags medarbetare har, desto högre målkongruent beteende. Däremot kan sambandet anses vara relativt svagt vilket innebär att variabeln förklarar en relativt liten del av variationen i målkongruent beteende. Vidare kan det konstateras att regler och procedurer har en större inverkan på målkongruent beteende då sambandet mellan dessa variabler och målkongruent beteende var högre än för variabeln gällande rapporteringsvägar. Således verkar det vara mer effektivt att använda regler och procedurer inom organisationer för att påverka medarbetare att bete sig i linje med organisationens mål. En viktig aspekt för att med hjälp av regler och procedurer nå ett målkongruent beteende tycks även vara att vidta åtgärder mot medarbetare som inte följer de uppsatta reglerna. Även att dokumentera dessa regler och procedurer i nedskrivna dokument kan anses vara viktigt även om detta samband är något svagare. Att “medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar” inte påvisade någon signifikant korrelation innebär att vi inte kunnat säkerställa huruvida ett samband existerar mellan dessa två företeelser eller inte.

Att "medarbetare har flera rapporteringsvägar" är positivt korrelerat med målkongruent beteende visar att ju fler rapporteringsvägar medarbetare har, desto högre målkongruent beteende genereras inom organisationen. Detta kan tyckas vara nära relaterat till det förändrade affärsklimatet som många företag opererar inom. Förändringar i affärsklimatet har ökat behovet för decentralisering av beslutsfattande för att kunna tillgodose kravet på förbättrad produktivitet (Cokins, 2014). Att medarbetare har flera rapporteringsvägar tyder på att organisationer strävar efter att inte vara lika hierarkiska, utan i större utsträckning ha en mer decentraliserad struktur.

Avslutningsvis kunde det observeras ett relativt starkt samband mellan regler och procedurer och målkongruent beteende. En anledning till detta kan vara att företag för att uppnå ett målkongruent beteende behöver skapa någon typ av stabilitet inom organisationen, något som styrmedlet enligt Lindvall (2011) bidrar till.

4.3.7 Styrmedels relativa effektivitet

Inledningsvis har vi argumenterat för vikten av att undersöka de olika styrmedlen utifrån ett integrerat synsätt. Genom detta erhålls varje styrmedels relativa effekt då samtliga styrmedel tas i beaktning. Därför bad vi samtliga respondenter att rangordna de styrmedel som inkluderades i studien utifrån vilka de ansåg var mest betydelsefulla för att skapa ett målkongruent beteende inom organisationen. I bilaga 12 återfinns resultatet från rankningen som även sammanfattas nedan.

Rankning av styrmedel:

1. Cybernetisk styrning
2. Kulturstyrning
3. Strategisk planering
4. Kortsiktig planering
5. Belöning och kompensation
6. Administrativ styrning

Studiens resultat visade att vid en jämförelse av samtliga styrmedel ansågs cybernetisk styrning vara mest betydelsefullt för att skapa ett målkongruent beteende inom organisationen. Cybernetisk styrning har länge framhävts, både av teoretiker och praktiker, som ett historiskt sett viktigt styrmedel (t.ex. Ittner & Larcker, 1998; Merchant & Van der Stede, 2007). Genom att erhålla den högsta rankningen bekräftar studiens resultat därmed att cybernetisk styrning har stor inverkan på medarbetares beteende och påvisar även att styrmedlet inte bara har ett historiskt värde, utan även är av stor relevans idag. Även om organisationer idag ofta inkluderar ett större antal styrmedel inom sina styrsystem, jämfört

med tidigare, är cybernetisk styrning fortfarande en viktig del för att påverka beteendet bland organisationens medlemmar.

I enlighet med studiens resultat rankades kulturstyrning tvåa. Värt att notera är att det knappt fanns någon skillnad mellan kulturstyrning och cybernetisk styrning. Skillnaden kunde endast urskiljas genom att öka antalet decimaler, vilket resulterade i att cybernetisk styrning rankades högre. Till skillnad från cybernetisk styrning har kulturstyrningen historiskt sett inte haft lika stor betydelse. Kulturstyrningens roll i styrsystemet tycks ha ökat i takt med att stora framgångsrika företag på senare tid har framhåvt styrmedlets genomslagskraft (Myrsten, 2007; Saidac, 2013).

Studien resultat styrker Malmi och Browns (2008) teori om att ju starkare företagskultur en organisation har, desto mindre blir dess behov av administrativ styrning då detta styrmedel rankades lägst av samtliga styrmedel. Kulturstyrningens höga rankning kan här jämföras med administrativ styrningens låga rankning. Resultatet påvisar att samtidigt som företag anser att kulturstyrning har en avgörande inverkan på medarbetares beteende, är den administrativa styrningens relevans mindre.

Att administrativ styrning rankades lägst kan även tänkas förklaras av att dagens företag i större utsträckning karaktäriseras av snabba förändringar. Enligt Macintosh och Daft (1987) har administrativ styrning en hämmande effekt på medarbetares prestationer under dessa förhållanden. Även om administrativ styrning har påvisats skapa ett högre målkongruent beteende inom organisationen, skulle denna hämmande effekt kunna innebära att styrmedlet inte anses vara lika viktigt för att påverka medarbetares beteende jämfört med andra styrmedel.

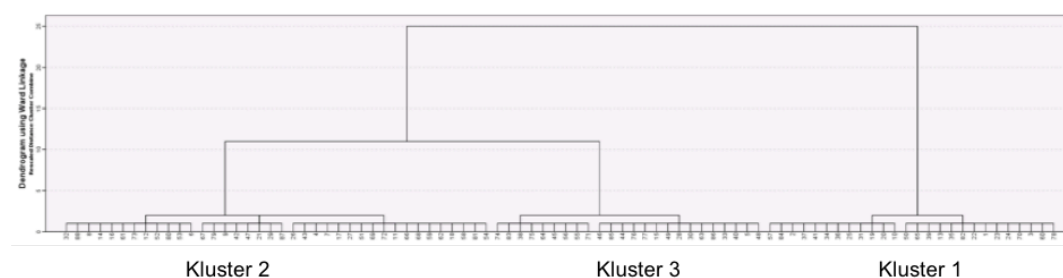
Avslutningsvis bör belöning och kompensations låga rankning diskuteras. Forskare har ofta framhåvt att medarbetare blir mer villiga att arbeta i linje med organisationens mål om de har incitament för detta handlande (Malmi & Brown, 2008; Anthony & Govindarajan, 2007). Belöning och kompensation har utifrån detta framhåvats som ett av de mer effektiva styrmedlen för att skapa målkongruent beteende inom organisationer. Att belöning och kompensation i denna studie blev lågt rankat i jämförelse med övriga styrmedel motsätter sig detta, då resultaten indikerar på en lägre inverkan på målkongruent beteende. Anledningen till att belöning och kompensation har en lägre betydelse skulle kunna förklaras av den kritik styrmedlet har fått stå till svars inför på senare tid. Det har framkommit att belöning och kompensation i praktiken många gånger leder till ett kortsiktigt beteende bland medarbetare (Anthony & Govindarajan, 2007; Unionen, 2010), vilket inte är förenligt med målkongruent beteende. Denna nackdel med styrmedlet kan ha resulterat i att företag inte längre anser att belöning och kompensation i samma utsträckning skapar målkongruent beteende inom organisationen.

4.4 Hur styrsystemet som helhet bidrar till ett målkongruent beteende

Vi har hittills undersökt sambandet mellan enskilda styrmedel och målkongruent beteende. Genom att undersöka hur starka olika samband är har vi kunnat utläsa vilka typer av styrmedel som i större utsträckning kan konstateras generera målkongruent beteende. Ett ytterligare perspektiv för att fullfölja analysen är att undersöka de företag som kan anses ha ett högt målkongruent beteende inom sin verksamhet för att se vilken typ av ekonomistyrning som dessa karaktäriseras av. Genom att undersöka detta får vi möjlighet att finna eventuella mönster gällande hur dessa företag använder sina styrsystem. Vi kommer även undersöka vilka mål som företag med ett högt målkongruent beteende anser är av störst vikt då det är intressant att testa om det finns vissa typer av mål som i större utsträckning förenar medarbetares mål med organisationens.

4.4.1 Klusteranalys

Det första steget som genomfördes för att ta reda på vad som karaktäriserade företag med ett högt målkongruent beteende var att genomföra en klusteranalys. Genom denna analys fick vi fram tre tydliga kluster som illustreras i dendogrammet i figur 3. Det första klustret bestod av 26 företag, vilket motsvarade 29,5 % av företagen, medan det andra respektive tredje klustret bestod av 38 respektive 24 företag vilket procentuellt blir 43,2 % respektive 27,3 %. Som illustreras i bilaga 13 hade det första klustret högre medelvärden på samtliga tre variabler, där intervallet sträckte sig från 6,31 till 6,77, vilket indikerar att företagen i detta kluster generellt sett hade uppnått ett högre målkongruent beteende jämfört med de andra klustren. Hädanefter kommer detta kluster därför att benämnas "högt målkongruent beteende". Det andra klustret hade medelvärden mellan 4,66 – 5,97 vilket kunde klassificeras som medelhögt och fick därför namnet "medelhögt målkongruent beteende". Det sista klustret valde vi att benämna "lågt målkongruent beteende" då medelvärdena för detta kluster låg mellan 3,54 och 4,42 vilket var lägre än medelvärdena för de två andra klustren.



Figur 3 - Klusterindelning utifrån målkongruent beteende

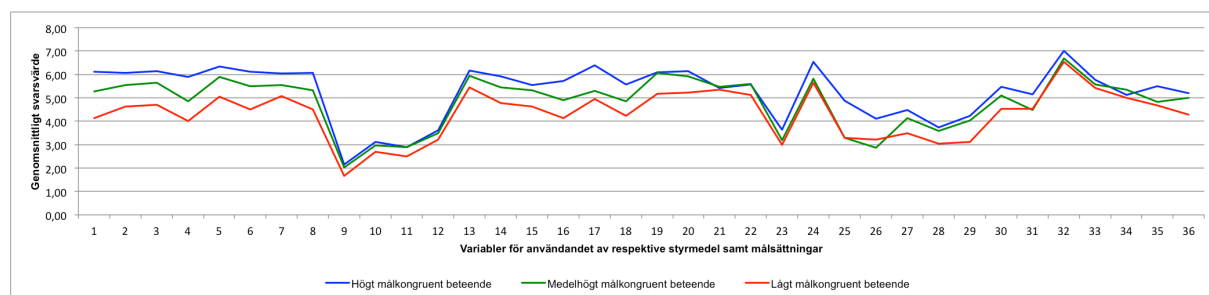
Det ANOVA-test som sedan genomfördes bekräftade att det fanns signifikanta skillnader mellan samtliga klustren gällande de tre variablerna angående målkongruent beteende ($P=0,000$) (se bilaga

14). Vi kunde således säkerställa att det fanns tre kluster som skiljde sig åt utifrån hur högt målkongruent beteende de lyckats skapa inom organisationerna.

4.4.2 Generella mönster i användandet av styrsystem

Medelvärden beräknades för de tre klustren på samtliga variabler som berörde hur företagen använde respektive styrmedel samt hur viktiga olika mål var inom respektive företag. Resultatet från detta test återfinns i bilaga 15 samt illustreras i figur 4. I diagrammet representeras varje variabel som indikerar på användandet av respektive styrmedel samt vilka mål inom organisationen som anses vara viktigast med en siffra. En variabelförteckning återfinns i bilaga 16.

Utifrån resultatet kan det urskiljas ett tydligt mönster där de företag som karaktäriseras av ett högt målkongruent beteende arbetar i större utsträckning med i princip alla styrmedel. Detta eftersom samtliga variabler, med undantag för tre, hade ett högre medelvärde jämfört med företagen i de två klustren som karaktäriseras av lägre målkongruent beteende. Resultatet påvisade därmed att företag som har ett högre målkongruent beteende arbetar mer med samtliga styrmedel inom organisationen.



Figur 4 - Genomsnittligt svarsvärde för olika klustren

Genom tidigare analyser har vi kunnat påvisa ett starkare respektive svagare samband mellan olika typer av styrmedel och målkongruent beteende. Exempelvis framkom det att belöning och kompensation rankades relativt lågt i relation till övriga styrmedel, och kunde utifrån detta inte anses bidra i samma utsträckning till målkongruent beteende. Utifrån diagrammet ovan kan vi däremot utläsa att företag med ett högt målkongruent beteende ändå arbetar i större utsträckning med belöning och kompensation jämfört med de två grupperna som karaktäriseras av ett lägre målkongruent beteende. Det kan således konstateras att även om inte belöningssystem kan anses vara det mest effektiva styrmedlet för att skapa målkongruent beteende arbetar företag med högt målkongruent beteende fortfarande mer med detta jämfört med de två grupperna som innehar ett lägre målkongruent beteende. Detta kan även observeras gällande administrativ styrning som blev lägst rankat. Trots att administrativ styrning i minst utsträckning tycks bidra till ett målkongruent beteende arbetar företag

med ett högt målkongruent beteende fortfarande mer med administrativ styrning jämfört med företag vars medarbetare anses ha ett medelhögt eller lågt målkongruent beteende. Studiens resultat visar således att även om vissa styrmedel har ett starkare samband med målkongruent beteende är det fortfarande viktigt att arbeta i stor utsträckning med samtliga styrmedel i styrsystemet för att uppnå ett högt målkongruent beteende.

Gällande hur viktiga olika mål är inom företagen kan det utifrån resultatet utläsas att företag med ett högre målkongruent beteende anser att majoriteten mål är av större vikt inom deras företag jämfört med de företag som innehar ett lägre målkongruent beteende, med undantag för målet avseende "marknadsandelar". Detta indikerar att för att skapa ett högre målkongruent beteende är det av stor vikt att lägga stor fokus på samtliga mål inom företaget. Lindvall (2011) menar att företagsledare idag eftersträvar en bredare målorientering jämfört med tidigare, något som utifrån vår studie även tycks gynna graden målkongruent beteende inom organisationen.

4.4.3 Signifikanta skillnader mellan klustren

Trots att samtliga variabler visade skillnader i medelvärden mellan klustren, kunde det inte statistiskt säkerställas att alla dessa skillnader var signifikanta. Av de variabler som undersöktes gällande hur företagen arbetade med de olika styrmedlen och vilka mål de ansåg vara viktiga, påvisades signifikanta skillnader gällande 15 av dessa (se bilaga 17). Vi kan således statistiskt säkerställa att de företag som har ett högt målkongruent beteende arbetar annorlunda med 15 variabler jämfört med de företag som har ett medelhögt eller lågt målkongruent beteende, vilka illustreras i tabell 8.

Tabell 8 - Signifikanta variabler

	Högt målkongruent beteende	Medelhögt målkongruent beteende	Lågt målkongruent beteende
Ni arbetar aktivt med att påverka medarbetares värden och värderingar	6,12	5,26	4,13
Ni tar individers värden och värderingar i beaktning vid rekrytering	6,08	5,55	4,63
Värden och värderingar uttrycks skriftligen i dokument	6,15	5,66	4,71
Samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar	5,88	4,84	4,00
Specificera mål	6,35	5,89	5,04
Upprätta verksamhetsplaner	6,12	5,50	4,50
Dokumentation av de strategiska planerna	6,04	5,55	5,08
Kommunikation av de strategiska planerna till anställda	6,08	5,32	4,50
Budget: rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	5,92	5,44	4,77
Budget: underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnade	5,72	4,91	4,14
Finansiella prestationsmål	6,38	5,30	4,94
Prestationsmål: övervaka utveckling mot, och rätta till avvikelser från, uppsatta	6,10	6,07	5,18
Prestationsmål: rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	6,14	5,93	5,24
Icke-finansiella belöningar	4,88	3,29	3,29
Medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar	4,23	4,03	3,13
Mål: ekonomiskt resultat	7,00	6,68	6,54

Som illustreras i tabell 8 har samtliga variabler, som visade signifikanta skillnader mellan klustren, högre medelvärden för klustret "högt målkongruent beteende" jämfört med de företag som uppnått ett medelhögt eller lågt målkongruent beteende. Gällande kulturstyrning och strategisk planering var samtliga variabler signifikant skilda mellan klustren. Detta innebär att företag som uppnått ett högt målkongruent beteende arbetar i större utsträckning med sin företagskultur samtidigt som de lägger ett större fokus på både det strategiska innehållet och den strategiska processen jämfört med de andra företagen. Vad gäller cybernetisk styrning verkar det vara så att de företag som karaktäriseras av ett högt målkongruent beteende använder budgeten i ett interaktivt syfte då variabeln som indikerar interaktiv styrning visade signifikanta skillnader mellan klustren. Däremot visade resultaten gällande prestationsmätning att två av tre variabler som indikerade en diagnostisk styrning var signifikant skilda. Således tycks de företag som uppnått ett högt målkongruent beteende i större utsträckning använda budgeten i ett interaktivt syfte och prestationsmätningen i ett diagnostiskt syfte.

Det visade sig även att finansiella prestationsmått användes i större utsträckning av klustret "högt målkongruent beteende" varför finansiella prestationsmått verkar vara viktiga för att uppnå ett målkongruent beteende. Det visade sig även att företag som kan anses ha ett högt målkongruent beteende i större utsträckning arbetar med icke-finansiella belöningar. Slutligen visade variabeln "medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar" signifikanta skillnader mellan klustren, vilket innebär att företag med ett högt målkongruent beteende i större utsträckning låter sina medarbetare ta del av information gällande hur företaget presterar.

Det kunde även påvisas signifikanta skillnader mellan de olika klustren gällande hur viktigt företagen ansåg att målet ekonomiskt resultat var för verksamheten. Vi kan således konstatera att de företag som nått ett högt målkongruent beteende anser att företagets ekonomiska resultat är mer viktigt jämfört med de som uppnått ett medelhögt eller lågt målkongruent beteende.

4.4.3.1 Vad som karaktäriserar de signifikanta skillnaderna

Genom att studera de 15 variabler som visade signifikanta skillnader mellan klustren kunde vi finna mönster gällande vad som karaktäriserar dessa variabler. Gemensamt för samtliga variabler avseende användandet av de olika styrmedlen var avsaknaden av 'behaviour controls'. Ingen av de signifikanta variablerna ämnade skapa tydliga tillvägagångssätt eller regler över hur individer förväntades bete sig. Den enda variabeln som skulle kunna tänkas klassificeras som 'behaviour controls' var "upprättandet av verksamhetsplaner", då verksamhetsplaner åsyftar att påvisa hur medarbetare ska gå tillväga för att nå de strategiska målen, och kan därför anses generera ett formulerat tillvägagångssätt. På grund av den strategiska planeringens övergripande fokus, vilket resulterar i mindre detaljerade verksamhetsplaner, anser vi dock att även denna variabel i större utsträckning skapar ett ramverk för

handlande snarare än en detaljerad beskrivning och därför inte bör kategoriseras som 'behaviour controls'. Resultatet påvisar således att företag som innehar ett högre målkongruent beteende tycks fokusera mer på 'output controls' och 'cultural control'. För att skapa ett målkongruent beteende tycks det därför vara av stor vikt att arbeta med styrmedel som genererar någon typ av ram för handlande snarare än tydliga regler och rutiner. Detta ligger i linje med Lindvalls (2011) uttalande om att företag i allt mindre utsträckning strävar efter att styra medarbetares handlingar, utan istället har ambitionen att skapa en ram för deras agerande för att på så sätt skapa ett målkongruent beteende.

Utöver detta påvisar även de signifikanta variablerna en spridning gällande vilken målgrupp som de olika styrmedlen ämnar påverka. De företag som har uppnått ett högre målkongruent beteende tycks arbeta i stor utsträckning med styrmedel som både har i syfte att påverka enskilda individer eller mindre grupper inom organisationen samt som ämnar påverka organisationen som helhet. Exempelvis fokuserar företagen på både kulturstyrning och strategisk planering vilket kan anses vara styrmedel där organisationen som helhet är målgruppen. Samtidigt visade det sig att en viktig parameter för företagen som uppnått ett högt målkongruent beteende var att arbeta aktivt med finansiella prestationsmått och icke-finansiella belöningar. Även syftet med dessa styrmedel kan vara att påverka organisationen som helhet, men fungerar ofta som incitament för individuellt handlande eller för att skapa incitament för mindre grupper inom organisationen. Således verkar en viktig faktor för att skapa målkongruent beteende vara att styrningen har en spridning gällande vilka målgrupper som styrmedlen ämnar influera.

Vidare använder även företag som nått ett högt målkongruent beteende en mix av formella och informella styrmedel. Av de styrmedel som visade signifikanta skillnader mellan klustren var de flesta formella, vilket inte är förvånansvärt i och med att det enda informella styrmedlet som inkluderades i studien var kulturstyrning. Vi kan dock se att företagen med ett högt målkongruent beteende arbetade i signifikant högre utsträckning med samtliga variabler gällande kulturstyrning, vilket stämmer överens med Ax et al. (2009) som hävdar att informella styrmedel blir allt vanligare inom organisationer. Således kan det konstateras att företag som uppnått ett högt målkongruent beteende använder sig av en blandning av formella och informella styrmedel, vilket är i linje med Jaworskis (1988) tes gällande att en viktig aspekt för att skapa ett målkongruent beteende är just att använda både formella och informella styrmedel.

Studiens resultat visar således att, med undantag för avsaknaden av 'behaviour controls', tycks det vara så att det som karakteriserar dessa variabler är att det finns en spridning gällande syfte, målgrupp, och utformning av respektive styrmedel. Företag som har uppnått ett högt målkongruent beteende arbetar i stor utsträckning med styrmedel med varierande syfte då de både fokuserar på 'output controls' och 'cultural controls', samtidigt som de har en spridning gällande vilka målgrupper de olika

styrmedlen avser att påverka samt en mix av styrmedel i form av informella och formella. Vårt resultat ligger i linje med Long et al. (2002) som i sin studie menar att de mest framgångsrika företagen är de som inte bara fokuserar på flertalet styrmedel utan även har en spridning i styrningens syfte då olika styrmedel har olika syften. En större spridning ökar möjligheten för företag att balansera sin styrning och genom detta säkerställa att även individer som motiveras av olika saker arbetar i linje med organisationens mål.

Det framkom även att företag med ett högt målkongruent beteende anser att målet "ekonomiskt resultat" är viktigare än andra mål. Detta tyder på att även om företag eftersträvar en bredare målorientering, tycks fortfarande ett stort fokus på finansiella mål vara viktigt för att uppnå ett målkongruent beteende.

5 SLUTSATS OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsats gällande enskilda styrmedels påverkan på målkongruent beteende samt hur styrsystemet som helhet bidrar till detta beteende. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning som grundar sig i studiens begränsningar.

5.1 Slutsats

Det första syftet med denna studie var att undersöka sambandet mellan olika enskilda styrmedel och målkongruent beteende. Genom att mäta detta kunde vi konstatera att samtliga styrmedel som inkluderades i studien har ett positivt samband med målkongruent beteende och således leder till ett ökat målkongruent beteende hos organisationens medarbetare. Vidare kunde vi identifiera att det fanns skillnader mellan olika styrmedels relativa påverkan på målkongruent beteende. Styrmedlen som utmärkte sig för att ha en större påverkan på målkongruent beteende var cybernetisk styrning och kulturstyrning, medan administrativ styrning påvisades ha lägst inverkan. Förutom skillnader mellan olika styrmedels relativa påverkan på målkongruent beteende, kunde vi även observera skillnader beroende på hur respektive styrmedel användes av företagen. Företag kan utifrån personliga preferenser välja hur olika styrmedlen ska utformas och användas inom organisationen och dessa val påvisades i studien ha inverkan på styrmedlets förmåga att skapa målkongruent beteende. Exempelvis påvisades det inom kortsiktig planering att en nerifrån-och-upp process främjar målkongruent beteende, jämfört med uppifrån-och-ner som därför påvisades ha en negativ inverkan på målkongruent beteende.

Studiens andra syfte var att studera hur styrsystemet som helhet kan bidra till ett målkongruent beteende bland organisationens medarbetare. Det framgick av resultatet att en viktig aspekt var att arbeta i stor uträkning med samtliga styrmedel. Företag med ett högt målkongruent beteende arbetar mer med majoriteten styrmedel jämfört med de två grupper av företag som innehar ett lägre målkongruent beteende. Det visade sig även vara av betydelse att arbeta aktivt med flertalet olika styrmedel och att det fanns en spridning i syftet med de olika styrmedlen som inkluderas i styrsystemet. En bra balans mellan informella och formella styrmedel, samt mellan styrmedel som riktar sig både till individer och mot organisationen som helhet visade sig vara viktigt för att styrsystemet sammantaget ska skapa ett målkongruent beteende. Även att inkludera styrmedel vars avsikter skiljer sig åt visade sig ha en positiv inverkan, exempelvis genom att implementera både 'output controls' och 'cultural controls'. Däremot visade det sig att 'behaviour controls' inte var betydande för att skapa ett målkongruent beteende.

Slutsatsen från denna studie blir således att det finns skillnader mellan samtliga styrmedel angående dess förmåga att skapa ett målkongruent beteende bland organisationens medarbetare. Vissa styrmedel, och en viss typ av användning av dessa, har påvisats ha större inverkan på medarbetares beteende jämfört med andra. Däremot kan det utifrån studiens resultat inte anses vara tillräckligt för företag att fokusera på de mest effektiva styrmedlen för att skapa ett målkongruent beteende inom organisationen. Utöver detta krävs det att företag arbetar mycket med samtliga styrmedel och att det finns en spridning i syftet, målgrupp och utformning av dessa. Genom att balansera styrningen på detta sätt kan företag för det första i större utsträckning påverka fler medarbetare. Att fokusera på flertalet styrmedel ökar möjligheten för att påverka fler medarbetare då det kan förekomma individuella skillnader mellan vad medarbetare motiveras av. Denna spridning innebär även att medarbetare blir påverkade av flera olika typer av styrmedel som alla ämnar styra medarbetarens beteende i samma riktning, vilket ökar möjligheten för att de faktiskt påverkas av styrsystemet.

Avslutningsvis kan resultaten från denna studie vara användbara för företagsledare inom stora företag för att öka sin förståelse gällande hur styrsystemet och de olika styrmedlen påverkar medarbetares beteende. Genom en ökad förståelse om sambandet mellan enskilda styrmedel och målkongruent beteende samt gällande sambandet mellan styrsystemet som helhet och målkongruent beteende kan företagsledare ta detta i beaktning vid utformning och utveckling av företagets styrsystem. Resultatet i denna studie kan därför anses fungera som riktlinjer för hur företag bör arbeta med sin styrning för att lyckas skapa ett målkongruent beteende bland företagets medarbetare.

5.2 Begränsningar och förslag till vidare forskning

Även om vår studie har genererat nya insikter om olika styrmedels förmåga samt styrsystemet som helhets förmåga att skapa målkongruent beteende finns det vissa begränsningar med denna studie som uppmanar till framtida forskning.

Ett förslag till vidare forskning är att utöka studien till att inte endast studera företagsledares åsikter gällande styrmedels inverkan på målkongruent beteende utan även involvera övriga medarbetare. Genom att studera ämnet utifrån ett medarbetarperspektiv skulle forskaren kunna få en ökad förståelse om hur olika styrmedel påverkar medarbetares beteende och vad som motiverar organisationens medlemmar att arbeta i linje med organisationens mål. Det hade varit intressant att se om det skiljer sig mellan vad företagsledarna och medarbetarna själva anser är viktigast för att påverka deras beteende i riktning mot företagets mål.

Det hade även varit av intresse att anta ett kvalitativt perspektiv där antalet fall som undersöktes reducerades till några få för att möjliggöra djupare intervjuer med ett antal personer på dessa företag.

På så vis hade det varit möjligt att fånga upp fler detaljer och resonemang kring varför vissa styrmedel kan anses vara effektivare än andra. Det hade då även varit möjligt att intervjua flera olika personer på ett och samma företag för att få en spridning av åsikter och på så vis inte behöva förlita sig på att en person fångar upp hela bilden av företagets styrning.

Då det finns få studier som liknar vår hade det även varit intressant att genomföra liknande studier i andra länder för att se om resultaten skiljer sig beroende på geografisk plats eller om det tycks finnas liknande tendenser även i andra länder. Genom att göra detta hade forskaren även kunnat studera kulturella faktorer och se om detta har en inverkan på vilka styrmedel som tycks vara bäst lämpade för att påverka medarbetares beteende.

Slutligen uppmanar vi till mer forskning om vilka effekter ett målkongruent beteende har på verksamhetens framgång. Detta hade varit möjligt att studera genom att jämföra de företag som uppnått ett högt målkongruent beteende med de som inte lyckats lika bra för att se om dessa företag presterar bättre i termer av exempelvis finansiellt utfall.

REFERENSLISTA

Abdallah, C. & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning, *Journal Of Management Studies*, vol. 51, nr. 2, ss. 235-264

Abernethy, M.A. & Chua, W.F. (1996). Field study of control system "Redesign": the impact of institutional process on strategic choice, *Contemporary Accounting Research*, vol. 13, nr. 2, ss. 569-606

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

Arwidi, O. & Jönsson, P. (2010). Facts and fictions of measurement and budgeting systems in Sweden – Survey results in relation to myths, *Paper presented at the 33rd Annual Congress of the European Accounting Association*, Istanbul, Turkey

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*, 4 uppl., Malmö: Liber

Bart, C.K., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance, *Management Decision*, vol. 29, nr. 1, ss. 19-35

Birnberg, J. & Snodgrass, C. (1988). Culture and control: A field study, *Accounting, Organizations And Society*, vol. 13, nr. 5, ss. 447-464

Blatstein, I.M. (2012). Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? *Organization Development Journal*, vol. 30, nr. 2, ss. 31-38

Bonner, S.A. & Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, nr. 4, ss. 303-345

Bouillon, M., Ferrier, G., West, T. & Stuebs Jr., M. (2006). The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems, *Journal Of Accounting And Public Policy*, vol. 25, nr. 3, ss. 265-298

Bruggeman, W. & Van der Stede, W. (1993). Fitting Management Control Systems to Competitive Advantage, *British Journal Of Management*, vol. 4, nr. 3, ss. 205-218

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. (2012). *Management: Att leda verksamheter och människor*, Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*, 2 uppl, San Francisco: Jossey-Bass

Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting Organizations and Society*, vol. 28, nr. 2, ss. 127-168

Chong, K.M. & Mahama, H. (2013). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness, *Management Accounting Research*, ss. 1-17

Christ, K. & Burritt, R. (2012). Environmental management accounting: the significance of contingent variables for adoption, *Journal Of Cleaner Production*, vol. 41, ss. 163-173

Clegg, S.R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practises*. London: Sage

Cokins, G. (2013). Top 7 Trends in Management Accounting, *Strategic Finance*, vol. 95, nr. 12, ss. 21-29

Davis, J., Schoorman, F. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, vol. 22, nr. 1, ss. 20-47

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 1, ss. 57-74

Europeiska kommissionen (2007). Definition av mikroföretag, små och medelstora företag,

Tillgänglig online:

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm [Hämtad 25 februari 2014]

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

Flamholtz, E. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and society*, vol. 8, nr. 2, ss. 153-169

Flamholtz, E., Das, T. & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organisational control, *Accounting, Organization and Society*, vol. 10, nr. 1, ss. 35-50

Florek, L. & Johansson, M. (2005). Ekonomistyrningsverktyg i svensk praktik: en kvantitativ studie av stora tillverkningsföretag, Magisteruppsats, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, Tillgänglig online:

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1349687&fileOid=2434256>

[Hämtad 8 april 2014]

Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, nr. 1, ss. 75-91

Green, S.G. & Welsh, M.A. (1988). Cybernetics and dependence: reframing the control concept, *Academy of Management Review*, vol. 13, nr. 2, ss. 287-301

Gundlach, M. (2011). Top-down vs. Bottom-up planning, Tillgänglig online:

<http://www.brighthubpm.com/project-planning/8542-top-down-vs-bottom-up-planning/> [Hämtad 4 mars 2014]

Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, uppl. 7, New Jersey: Pearson Education

Hansen, S., Otley, D. & Van der Stede, W. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, ss. 95-116

Hofmann, S., Wald, A. & Gleich, R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets, *Journal Of Management Control*, vol. 23, nr. 3, ss. 153-182

Hope, J. & Fraser, R. (2003). New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model, *California Management Review*, vol. 45, nr. 4, ss. 104-119

Houston, G. (2014). What Is the Difference Between Strategic Planning and Short-term Operational Planning? Tillgänglig online: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategic-planning-shortterm-operational-planning-24227.html> [Hämtad 27 februari 2014]

Ittner, C. & Larcker, D. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, ss. 205-238

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

Jaworski, B.J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal Of Marketing*, vol. 52, nr. 3, ss. 23-39

Jernow, L. & Prytz, M. (2013). Spridning av ekonomistyrningsmodeller: En studie av svenska storföretag, Magisteruppsats, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet, Tillgänglig online: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/32055/1/gupea_2077_32055_1.pdf [Hämtad: 8 april 2014]

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

KPMG (2011). Vägval i ett allt mer komplext affärsklimat: utdrag från den internationella undersökningen Confronting Complexity. Analys av svenska marknaden, Tillgänglig online: <https://www.kpmg.com/se/sv/tjanster/documents/vagval.pdf> [Hämtad: 2 maj 2014]

Körner, S. & Wahlgren, L. (2012). Praktisk Statistik, Lund: Studentlitteratur

Lindvall, J. (2011). Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning, Lund: Studentlitteratur

Long, C., Burton, R. & Cardinal, L. (2002). Three controls are better than one: a computational model of complex control systems, *Computational & Mathematical Organization Theory*, vol. 8, nr. 3, ss. 197-220

Löfsten, H. & Lindelöf, P. (2005). Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting - an empirical analysis of new technology-based firms, *Technovation*, vol. 25, nr. 7, ss. 725-738

- Løwendahl, B.R., Revang, Ø. & Fosstenløkken, S.M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis, *Human relations*, vol. 54, nr. 7, ss. 911-931
- Macintosh, N. & Daft, R. (1987). Management Control Systems and Departmental Interdependencies: An Empirical Study, *Accounting, Organizations & Society*, vol. 12, nr. 1, ss. 49-61
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, vol. 19, nr. 4, ss. 287-300
- Merchant, K.A. (1985). Organizational controls and discretionary program decision making: a field study, *Accounting, Organizations & Society*, vol. 10, nr. 1, ss. 67-85
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, uppl. 2, Harlow: Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Mullins, L. (2011). Essentials of organisational behaviour, uppl. 3, Harlow: Pearson Education Limited
- Myrsten, J. (2007). Långsiktig företagskultur är nyckeln till biljättens framgångar, *SvD Näringsliv*, 25 april 2007, Tillgänglig online: http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/langsiktig-foretagskultur-ar-nyckeln-till-biljattens-framgangar_7136809.svd [Hämtad 25 februari 2014]
- Nilsson, F., Olve, N-G. & Parment, A. (2011). Controlling for Competitiveness - Strategy Formulation and Implementation through Management Control, Malmö: Liber
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, nr. 4, ss. 413-428
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, vol. 5, nr. 3-4, ss. 289-299
- Ouchi, W.G. (1977). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, nr. 1, ss. 95-113
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms,

Management Science, vol. 25, nr. 9, ss. 833-847

Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur

Popa, D., Bogdan, V. & Balaciu, D. (2012). Aspects of company performance analysis based on relevant financial information and nonfinancial information, *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, vol. 1, ss. 956-961

Saidac, S. (2013). Så skapas en lönsam företagskultur, *CFO World*, 19 juni, Tillgänglig online: <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.513151/sa-skapas-en-lonsam-foretagskultur> [Hämtad 24 februari 2014]

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

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, USA: Harvard Business School Press

Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Southward, B. (2013). What makes a workplace a 'Great Place'? *CNN Money*, 29 November, Tillgänglig Online: <http://management.fortune.cnn.com/2013/11/29/what-makes-a-workplace-a-great-place/> [Hämtad 27 februari 2014]

SurveyMonkey (2014). Skapa, dela och analysera högkvalitativa enkäter med SurveyMonkey! Tillgänglig Online: <https://sv.surveymonkey.com> [Hämtad 3 mars 2014]

Unionen (2010). Bonus: ett bra sätt att styra, motivera och rekrytera vd? [pdf] Tillgänglig online: http://www.unionen.se/sites/default/files/bonus_-_ett_bra_satt_att_styra_motivera_och_rekrytera_vd.pdf [Hämtad 17 februari 2014]

Wijewardena, H., De Zoysa, A., Foneska, T. & Perera, B. (2004). The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka, *Journal of Small Business Management*, vol. 42, nr. 2, ss. 209-217

Zimmerman, J.L. (2006). Accounting For Decision Making And Control, uppl. 5, Boston: McGraw-Hill Irwin

BILAGOR

Bilaga 1 - Bortfallsanalys storlek

Independent Samples Test

		Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Anställda bortfall	Equal variances assumed	,005	,945	,072	290	,942	32,270	445,766	-845,076	909,617
	Equal variances not assumed			,081	218,537	,935	32,270	397,343	-750,844	815,384

Bilaga 2 – Bortfallsanalys bransch

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,144 ^a	2	0,126
Likelihood Ratio	4,058	2	0,131
Linear-by-Linear Association	4,045	1	0,044
N of Valid Cases	292		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,05.

Bilaga 3 – Enkäten

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

Undersökningen är indelad i två avsnitt. Avsnitt 1 syftar till att skapa en bild av företaget. Avsnitt 2 avser att undersöka hur och i vilken utsträckning olika styrmedel används inom företaget samt deras respektive inverkan på målkongruent beteende.

Vi ber dig att svara utifrån det företag där du som respondent är verksam.

Vid eventuella frågor angående undersökningen eller studien är du välkommen att höra av dig till:

Mikaela Hallerby: 0736 4774 13 / ace10mha@student.lu.se

Therése Tegnhamar: 0705 6478 41 / ace10tte@student.lu.se

Handledare Lektor Johan Dergård: johan.dergard@fek.lu.se

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

ALLMÄNA FRÅGOR

***1. Vänligen fyll i följande information:**

Företag:

Befattning:

***2. Bransch**

Välj bransch

***3. Vänligen besvara följande frågor:**

I hur många år har du varit verksam inom företaget?

I hur många år har du haft din nuvarande befattning?

Hur många anställda finns det inom företaget?

***4. Vänligen ange hur viktiga följande mål är inom ert företag?**

	Inte alls viktigt	2	3	4	5	6	Mycket viktigt
Ekonomiskt resultat (t.ex. årlig vinst, räntabilitet, kostnadsminimering)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omsättning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marknadsandelar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miljörelaterade prestationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

***5. Vänligen ange i vilken utsträckning:**

	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Företagets mål kommuniceras till samtliga medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samtliga medarbetare känner till företagets mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samtliga medarbetare delar och jobbar i linje med företagets mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

STYRMEDELS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEENT BETEENDE

Nedan ges en kort förklaring till begrepp som anges i formuläret vilka kan behöva extra förtydligande.

Styrmedel avser olika metoder som företag använder för att aktivt påverka medarbetares beteende, exempelvis företagskultur, strategisk planering och belöningsystem.

Målkongruent beteende innebär att de handlingar som medarbetare utför för att nå sina personliga mål också är de handlingar som är bäst utifrån ett organisatoriskt perspektiv.

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende							
FÖRETAGSKULTUR							
Företagskultur avser de värden och värderingar som finns inom organisationen.							
*1. Vänligen ange i vilken utsträckning:							
	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Ni arbetar aktivt med att påverka medarbetares värden och värderingar (t.ex. genom mentorskap och utbildning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni tar individers värden och värderingar i beaktning vid rekrytering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värden och värderingar uttrycks skriftligen i dokument	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*2. Vänligen ange i vilken utsträckning:							
	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Värden och värderingar motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värden och värderingar förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Företagskultur som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmiddels inverkan på medarbetares beteende

STRATEGISK PLANERING

Strategisk planering avser fastställandet av organisatoriska mål och verksamhetsplaner på längre sikt (>1 år) och har ett strategisk fokus.

***1. Vänligen ange hur stor vikt ni lägger på följande aktiviteter vid strategisk planering:**

	Ingen alls	2	3	4	5	6	Avsevärd
Specificera mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upprätta verksamhetsplaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentation av de strategiska planerna (t.ex. mål, visioner och strategi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation av de strategiska planerna (t.ex. mål, visioner och strategi) till anställda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***2. Vänligen ange, genom att kryssa för ett eller flera alternativ, vilka inom företaget som medverkar i utformandet av de strategiska planerna:**

- Högsta ledningen
- Enhetschefer
- Underordnade chefer
- Övriga medarbetare

***3. Vänligen ange, genom att kryssa för ett alternativ, hur ofta de strategiska målen utvärderas:**

- Månadsvis
- Kvartalsvis
- Två gånger per år
- En gång per år
- Vartannat år eller mer sällan
- Annat, vänligen specificera

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

***4. Vänligen ange i vilken utsträckning:**

	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Strategisk planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisk planering förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisk planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

KORTSIKTIG PLANERING

Kortsiktig planering avser nedbrytandet av strategin till handlingsplaner och aktiviteter för det närmsta året.

***1. Vänligen ange, genom att kryssa för ett alternativ, hur strategin omsätts till kortsiktiga handlingsplaner:**

- Högsta ledningen fastställer handlingsplaner och vidarebefodrar till underordnade
- Högsta ledningen fastställer handlingsplaner men diskuterar med underordnade
- Handlingsplaner fastställs efter förhandlingar mellan enheter på olika organisatoriska nivåer
- Underordnade fastställer på egen hand handlingsplaner men dessa måste accepteras av högsta ledningen
- Underordnade fastställer på egen hand handlingsplaner och högsta ledningen blandar sig (nästan) inte i

***2. Vänligen ange, genom att kryssa för ett alternativ, hur ofta de kortsiktiga målen utvärderas:**

- Veckovis
- Månadsvis
- Kvartalsvis
- Två gånger per år
- En gång per år eller mer sällan
- Annat, vänligen specificera

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende							
*3. Vänligen ange i vilken utsträckning:							
	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Kortsiktig planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kortsiktig planering förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kortsiktig planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

BUDGET OCH PRESTATIONSMÄTNING

Budget avser i detta fall endast finansiella budgetar.
Prestationsmätning kan inkludera både finansiella (t.ex. EVA & ROI) och icke-finansiella (t.ex. kundnöjdhet) prestationsmått.

***1. Upprättar ni en budget? (om inte, tryck nej och gå vidare till fråga 4)**

- Ja
 Nej

2. Vänligen ange hur viktig budgeten är för följande syften:

	Inte alls	2	3	4	5	6	Mycket viktig
Övervaka utvecklingen mot, och rätta till avvikelser från, uppsatta mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa ansvarsfördelning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

3. Vänligen ange i vilken utsträckning:

	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Budget motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budget förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budget som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*4. Använder ni er av prestationsmätning? (om inte, tryck nej och gå vidare till nästa sida)

- Ja
- Nej

5. Vänligen ange i vilken utsträckning ni använder:

	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Finansiella prestationsmått	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Icke-finansiella prestationsmått	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende							
6. Vänligen ange hur viktigt prestationsmätning är för följande syften:							
	Inte alls	2	3	4	5	6	Mycket viktigt
Övervaka utvecklingen mot, och rätta till avvikelser från, uppsatta mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa ansvarsfördelning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Vänligen ange i vilken utsträckning:							
	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Prestationsmätning motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestationsmätning förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestationsmätning som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

BELÖNINGSSYSTEM

Belöningar kan innefatta allt som medarbetare värdesätter, t.ex. bonusar, beröm, befordran, mer utmanande uppdrag eller större frihet i arbetet.

***1. Har ni i dagsläget ett utarbetat belöningsystem? (Om inte, tryck nej och gå vidare till nästa sida)**

- Ja
 Nej

2. Vänligen ange, genom att kryssa för ett eller flera alternativ, vilka som inkluderas i belöningsystemet?

- Högsta ledningen
 Enhetschefer
 Underordnade chefer
 Övriga medarbetare

3. Vänligen ange i vilken utsträckning ni använder:

	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Finansiella belöningar (t.ex. bonusar, aktiebaserade belöningar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Icke-finansiella belöningar (t.ex. befordran, utbildning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gruppbaserade belöningar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuella belöningar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende

4. Vänligen ange i vilken utsträckning:

	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Belöningsystem motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belöningsystem förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belöningsystem som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende							
ADMINISTRATIV STYRNING							
Administrativ styrning omfattar företagens ledningsprocesser, vilka beskriver hur makt och ansvarsskyldighet är fördelad inom organisationen, samt regler och procedurer.							
*1. Vänligen ange i vilken utsträckning:							
	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Medarbetare har flera rapporteringsvägar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regler och procedurer uttrycks i nedskrivna formella dokument	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni vidtar åtgärder mot medarbetare som inte följer uppsatta regler och procedurer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*2. Vänligen ange i vilken utsträckning:							
	Inte alls	2	3	4	5	6	I stor utsträckning
Administrativ styrning motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativ styrning förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativ styrning som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Styrmedels inverkan på medarbetares beteende								
STYRSYSTEMET SOM HELHET								
Samtliga styrmedel som ett företag väljer att använda utgör deras styrsystem.								
*1. Vänligen ange i vilken utsträckning ni instämmer med följande påståenden:								
	Instämmer inte alls	2	3	4	5	6	Instämmer helt	
Alla styrmedel inom styrsystemet har lika stor inverkan för att skapa målkongruent beteende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Målkongruent beteende ökar med antalet styrmedel som inkluderas i styrsystemet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Styrsystemet som helhet bidrar till ett målkongruent beteende bland företagets medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*2. Vänligen rangordna följande styrmedel efter vilka ni anser har störst påverkan på medarbetares beteende (1= störst påverkan, 6= minst påverkan, N/A kryssas i för de styrmedel ni inte använder).								
<input type="checkbox"/>	Kulturstyrning						<input type="checkbox"/>	N/A
<input type="checkbox"/>	Strategisk planering						<input type="checkbox"/>	N/A
<input type="checkbox"/>	Kortsiktig planering						<input type="checkbox"/>	N/A
<input type="checkbox"/>	Budget & prestationsmått						<input type="checkbox"/>	N/A
<input type="checkbox"/>	Belöningsystem						<input type="checkbox"/>	N/A
<input type="checkbox"/>	Administrativ styrning						<input type="checkbox"/>	N/A

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUENT BETEENDE -

Bilaga 4 – Deskriptiv statistik, målkongruent beteende för respektive styrmedel

	Descriptive Statistics							
	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	
					Statistic	Std. Error		
Värden och värderingar motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	88	5	2	7	5,19	,128	1,202	
Värden och värderingar förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	88	5	2	7	5,01	,128	1,199	
Företagskultur som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	88	6	1	7	5,61	,136	1,272	
Strategisk planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	88	6	1	7	4,75	,149	1,400	
Strategisk planering förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	88	6	1	7	4,59	,154	1,443	
Strategisk planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	88	6	1	7	5,08	,141	1,324	
Kortsiktig planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	88	6	1	7	5,17	,140	1,315	
Kortsiktig planering förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	88	6	1	7	5,00	,145	1,365	
Kortsiktig planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	88	6	1	7	5,34	,129	1,212	
Budget motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	81	6	1	7	5,15	,151	1,361	
Budget förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	81	6	1	7	4,79	,168	1,514	
Budget som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	81	6	1	7	5,19	,166	1,493	
Prestationsmätning motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	65	4	3	7	5,57	,130	1,045	
Prestationsmätning förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	65	6	1	7	5,20	,152	1,227	
Prestationsmätning som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	65	4	3	7	5,55	,126	1,016	
Belöningsystem motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	53	5	2	7	4,96	,185	1,344	
Belöningsystem förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	53	6	1	7	4,98	,197	1,434	
Belöningsystem som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	53	4	3	7	5,02	,180	1,308	
Administrativ styrning motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	88	6	1	7	4,55	,138	1,295	
Administrativ styrning förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	88	6	1	7	4,18	,142	1,335	
Administrativ styrning som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	88	6	1	7	4,69	,137	1,281	
Valid N (listwise)	40							

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

Bilaga 5 - Deskriptiv statistik, användandet av respektive styrmedel

	Descriptive Statistics							
	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	
					Statistic	Std. Error		
Ni arbetar aktivt med att påverka medarbetares värden och värderingar	88	6	1	7	5,20	,143	1,340	
Ni tar individens värden och värderingar i beaktning vid rekrytering	88	4	3	7	5,45	,126	1,183	
Värden och värderingar uttrycks skriftligen i dokument	88	5	2	7	5,55	,145	1,364	
Samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar	88	5	2	7	4,92	,143	1,341	
Specificera mål	88	4	3	7	5,80	,111	1,041	
Upprätta verksamhetsplaner	88	5	2	7	5,41	,134	1,256	
Dokumentation av de strategiska planerna	88	5	2	7	5,57	,123	1,153	
Kommunikation av de strategiska planerna till anställda	88	5	2	7	5,32	,128	1,199	
Vilka inom företaget som medverkar i utformandet av de strategiska planerna	88	3	1	4	1,97	,089	,837	
Hur ofta de strategiska målen utvärderas	88	4	1	5	2,94	,134	1,254	
Hur strategin omsätts till kortsiktiga handlingsplaner	88	4	1	5	2,78	,120	1,129	
Hur ofta de kortsiktiga målen utvärderas	88	4	1	5	3,45	,097	,909	
Budget: övervaka utveckling mot, och rätta till avvikelser från uppsatta mål	81	6	1	7	5,88	,130	1,166	
Budget: rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	81	6	1	7	5,41	,140	1,263	
Budget: skapa ansvarsfördelning	81	6	1	7	5,21	,171	1,539	
Budget: underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnade	81	6	1	7	4,95	,173	1,556	
Finansiella prestationsmätt	65	5	2	7	5,55	,183	1,479	
Icke-finansiella prestationsmätt	65	6	1	7	4,92	,234	1,890	
Prestationsmätt: övervaka utveckling mot, och rätta till avvikelser från uppsatta mål	65	6	1	7	5,85	,147	1,189	
Prestationsmätt: rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	65	6	1	7	5,82	,142	1,144	
Prestationsmätt: skapa ansvarsfördelning	65	4	3	7	5,43	,135	1,089	
Prestationsmätt: underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnade	65	6	1	7	5,46	,158	1,276	
Vilka som inkluderas i belöningsystemet	52	3	1	4	3,29	,135	,977	
Finansiella belöningar	53	4	3	7	6,00	,164	1,193	
Icke-finansiella belöningar	52	6	1	7	3,81	,256	1,848	
Gruppbaseade belöningar	53	6	1	7	3,36	,286	2,086	
Individuella belöningar	53	6	1	7	4,08	,278	2,027	
Medarbetare har flera rapporteringsvägar	88	6	1	7	3,48	,184	1,722	
Medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar	88	6	1	7	3,84	,177	1,660	
Regler och procedurer uttrycks i nedskrivna formella dokument	88	5	2	7	5,06	,150	1,409	
Ni vidtar åtgärder mot medarbetare som inte följer uppsatta regler och procedurer	88	6	1	7	4,69	,155	1,457	
Valid N (listwise)	38							

Bilaga 6 - Deskriptiv statistik, hur viktiga olika mål är inom företagen

Descriptive Statistics							
	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic
					Statistic	Std. Error	
Ekonomiskt resultat	88	4	3	7	6,74	,073	,686
Omsättning	88	6	1	7	5,59	,151	1,419
Marknadsandelar	88	6	1	7	5,18	,158	1,482
Miljö	88	6	1	7	4,98	,151	1,414
Innovation	88	6	1	7	4,86	,156	1,464
Valid N (listwise)	88						

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

Bilaga 7 – ANOVA-tabell, bakgrundsfaktor bransch

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Värden och värderingar motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	2,742	2	1,371	,948	,392
	Within Groups	122,973	85	1,447		
	Total	125,716	87			
Värden och värderingar förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	5,864	2	2,932	2,092	,130
	Within Groups	119,125	85	1,401		
	Total	124,989	87			
Företagskultur som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	3,595	2	1,797	1,113	,333
	Within Groups	137,269	85	1,615		
	Total	140,864	87			
Strategisk planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	4,554	2	2,277	1,166	,316
	Within Groups	165,946	85	1,952		
	Total	170,500	87			
Strategisk planering förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	5,595	2	2,797	1,353	,264
	Within Groups	175,678	85	2,067		
	Total	181,273	87			
Strategisk planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	3,299	2	1,650	,940	,395
	Within Groups	149,144	85	1,755		
	Total	152,443	87			
Kortsiktig planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	1,409	2	,705	,402	,670
	Within Groups	149,034	85	1,753		
	Total	150,443	87			
Kortsiktig planering förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	4,887	2	2,444	1,322	,272
	Within Groups	157,113	85	1,848		
	Total	162,000	87			
Kortsiktig planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	,470	2	,235	,157	,855
	Within Groups	127,303	85	1,498		
	Total	127,773	87			
Budget motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	1,207	2	,603	,320	,727
	Within Groups	147,015	78	1,885		
	Total	148,222	80			
Budget förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	4,722	2	2,361	1,031	,362
	Within Groups	178,710	78	2,291		
	Total	183,432	80			
Budget som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	5,425	2	2,712	1,224	,300
	Within Groups	172,798	78	2,215		
	Total	178,222	80			
Prestationsmätning motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	,919	2	,460	,413	,664
	Within Groups	69,019	62	1,113		
	Total	69,938	64			
Prestationsmätning förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	,588	2	,294	,190	,827
	Within Groups	95,812	62	1,545		
	Total	96,400	64			
Prestationsmätning som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	,281	2	,140	,132	,876
	Within Groups	65,781	62	1,061		
	Total	66,062	64			
Belöningsystem motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	8,454	2	4,227	2,473	,095
	Within Groups	85,470	50	1,709		
	Total	93,925	52			
Belöningsystem förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	10,916	2	5,458	2,841	,068
	Within Groups	96,065	50	1,921		
	Total	106,981	52			
Belöningsystem som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	4,916	2	2,458	1,462	,242
	Within Groups	84,065	50	1,681		
	Total	88,981	52			
Administrativ styrning motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	7,731	2	3,866	2,379	,099
	Within Groups	138,087	85	1,625		
	Total	145,818	87			
Administrativ styrning förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	3,322	2	1,661	,930	,398
	Within Groups	151,769	85	1,786		
	Total	155,091	87			
Administrativ styrning som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	2,117	2	1,059	,640	,530
	Within Groups	140,598	85	1,654		
	Total	142,716	87			

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

Bilaga 8 – ANOVA-tabell, bakgrundsfaktor storlek

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Värden och värderingar motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	7,230	3	2,410	1,709	,171
	Within Groups	118,486	84	1,411		
	Total	125,716	87			
Värden och värderingar förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	3,726	3	1,242	,860	,465
	Within Groups	121,263	84	1,444		
	Total	124,989	87			
Företagskultur som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	13,902	3	4,634	3,066	,032
	Within Groups	126,962	84	1,511		
	Total	140,864	87			
Strategisk planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	15,323	3	5,108	2,765	,047
	Within Groups	155,177	84	1,847		
	Total	170,500	87			
Strategisk planering förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	10,363	3	3,454	1,698	,174
	Within Groups	170,909	84	2,035		
	Total	181,273	87			
Strategisk planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	15,016	3	5,005	3,059	,033
	Within Groups	137,427	84	1,636		
	Total	152,443	87			
Kortsiktig planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	7,852	3	2,617	1,542	,210
	Within Groups	142,591	84	1,698		
	Total	150,443	87			
Kortsiktig planering förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	3,791	3	1,264	,671	,572
	Within Groups	158,209	84	1,883		
	Total	162,000	87			
Kortsiktig planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	10,800	3	3,600	2,585	,059
	Within Groups	116,973	84	1,393		
	Total	127,773	87			
Budget motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	8,265	3	2,755	1,516	,217
	Within Groups	139,957	77	1,818		
	Total	148,222	80			
Budget förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	13,261	3	4,420	2,000	,121
	Within Groups	170,172	77	2,210		
	Total	183,432	80			
Budget som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	8,967	3	2,989	1,360	,261
	Within Groups	169,255	77	2,198		
	Total	178,222	80			
Prestationsmätning motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	2,421	3	,807	,729	,539
	Within Groups	67,517	61	1,107		
	Total	69,938	64			
Prestationsmätning förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	1,522	3	,507	,326	,806
	Within Groups	94,878	61	1,555		
	Total	96,400	64			
Prestationsmätning som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	,965	3	,322	,301	,824
	Within Groups	65,096	61	1,067		
	Total	66,062	64			
Belönningssystem motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	2,421	3	,807	,432	,731
	Within Groups	91,504	49	1,867		
	Total	93,925	52			
Belönningssystem förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	1,225	3	,408	,189	,903
	Within Groups	105,756	49	2,158		
	Total	106,981	52			
Belönningssystem som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	3,847	3	1,282	,738	,534
	Within Groups	85,134	49	1,737		
	Total	88,981	52			
Administrativ styrning motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	Between Groups	8,741	3	2,914	1,786	,156
	Within Groups	137,077	84	1,632		
	Total	145,818	87			
Administrativ styrning förenar era medarbetares personliga mål med organisationens mål	Between Groups	6,634	3	2,211	1,251	,296
	Within Groups	148,457	84	1,767		
	Total	155,091	87			
Administrativ styrning som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	Between Groups	4,681	3	1,560	,949	,421
	Within Groups	138,035	84	1,643		
	Total	142,716	87			

Bilaga 9 – ANOVA-tabell, bakgrundsfaktor storlek mot index företagskultur och strategisk planering

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Index: företagskultur	Between Groups	7,013	3	2,338	1,917	,133
	Within Groups	102,442	84	1,220		
	Total	109,455	87			
Index: strategisk planering	Between Groups	13,315	3	4,438	2,793	,045
	Within Groups	133,512	84	1,589		
	Total	146,827	87			

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

Bilaga 10 – Bakgrundsfaktor storlek, medelvärden för strategisk planering

Descriptives											
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum			
					Lower Bound	Upper Bound					
Strategisk planering motiverar era medarbetare att utföra handlingar som främjar organisationen som helhet	0-499	34	4,32	1,532	,263	3,79	4,86	1	7		
	500-999	24	4,88	1,424	,291	4,27	5,48	2	7		
	1000-1499	12	4,67	,778	,225	4,17	5,16	4	6		
	1500-	18	5,44	1,199	,283	4,85	6,04	3	7		
	Total	88	4,75	1,400	,149	4,45	5,05	1	7		
Strategisk planering som styrmedel är viktigt för att styra medarbetares beteende i linje med organisationens mål	0-499	34	4,68	1,628	,279	4,11	5,24	1	7		
	500-999	24	5,21	1,215	,248	4,70	5,72	3	7		
	1000-1499	12	4,92	,793	,229	4,41	5,42	4	6		
	1500-	18	5,78	,732	,173	5,41	6,14	5	7		
	Total	88	5,08	1,324	,141	4,80	5,36	1	7		

Bilaga 11 – Medelvärden för samtliga index

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic
					Statistic	Std. Error	
Index: företagskultur	88	5,33	1,67	7,00	5,2727	,11957	1,12165
Index: strategisk planering	88	6,00	1,00	7,00	4,8068	,13848	1,29910
Index:kortsiktig planering	88	6,00	1,00	7,00	5,1705	,13153	1,23383
Index: budget	81	6,00	1,00	7,00	5,0412	,14912	1,34204
Index: prestationsmätning	65	4,67	2,33	7,00	5,4410	,12363	,99671
Index: cybernetisk styrning	60	5,17	1,83	7,00	5,2861	,13423	1,03974
Index: belöning och kompensation	53	4,33	2,67	7,00	4,9874	,17295	1,25909
Index: administrativ styrning	88	6,00	1,00	7,00	4,4735	,12949	1,21477
Valid N (listwise)	40						

Bilaga 12 – Medelrankning av respektive styrmedel

Descriptive Statistics								
	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	
					Statistic	Std. Error		
Kulturstyrning	80	5	1	6	4,29	,194	1,737	
Strategisk planering	86	5	1	6	3,95	,164	1,518	
Kortsiktig planering	86	5	1	6	3,85	,147	1,359	
Budget & prestationsmåt	85	5	1	6	4,29	,149	1,370	
Belöningsystem	69	5	1	6	2,77	,192	1,592	
Administrativ styrning	84	5	1	6	2,51	,164	1,501	
Valid N (listwise)	64							

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUEBT BETEENDE -

Bilaga 13 – Medelvärden för klustren utifrån graden av målkongruent beteende

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Företagets mål kommuniceras till samtliga medarbetare	Högt	26	6,77	,514	,101	6,56	6,98	5	7
	Medelhögt	38	5,97	,854	,139	5,69	6,25	3	7
	Lågt	24	4,42	,776	,158	4,09	4,74	3	6
	Total	88	5,78	1,169	,125	5,54	6,03	3	7
Samtliga medarbetare känner till företagets mål	Högt	26	6,65	,485	,095	6,46	6,85	6	7
	Medelhögt	38	4,89	,509	,083	4,73	5,06	4	6
	Lågt	24	3,29	,690	,141	3,00	3,58	2	4
	Total	88	4,98	1,389	,148	4,68	5,27	2	7
Samtliga medarbetare delar och jobbar i linje med företagets mål	Högt	26	6,31	,736	,144	6,01	6,60	5	7
	Medelhögt	38	4,66	,669	,109	4,44	4,88	3	6
	Lågt	24	3,54	,721	,147	3,24	3,85	2	5
	Total	88	4,84	1,268	,135	4,57	5,11	2	7

BILAGA 14 – ANOVA-tabell, skillnader mellan klustren utifrån graden av målkongruent beteende

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Företagets mål kommuniceras till samtliga medarbetare	Between Groups	71,475	2	35,738	64,056	,000
	Within Groups	47,422	85	,558		
	Total	118,898	87			
Samtliga medarbetare känner till företagets mål	Between Groups	141,533	2	70,766	227,657	,000
	Within Groups	26,422	85	,311		
	Total	167,955	87			
Samtliga medarbetare delar, och jobbar i linje med, företagets mål	Between Groups	97,723	2	48,862	98,770	,000
	Within Groups	42,049	85	,495		
	Total	139,773	87			

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUENT BETEENDE -

Bilaga 15 – Medelvärden för hur klustren använder olika styrmedel och vilka mål som är viktiga

	Högt målkongruent beteende	Medelhögt målkongruent beteende	Lågt målkongruent beteende
Ni arbetar aktivt med att påverka medarbetares värdering	6,12	5,26	4,13
Ni tar individers värden och värderingar i beaktning vid rekrytering	6,08	5,55	4,63
Värden och värderingar uttrycks skriftligen i dokument	6,15	5,66	4,71
Samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar	5,88	4,84	4,00
Specificera mål	6,35	5,89	5,04
Upprätta verksamhetsplaner	6,12	5,50	4,50
Dokumentation av de strategiska planerna	6,04	5,55	5,08
Kommunikation av de strategiska planerna till anställda	6,08	5,32	4,50
Involvering i strategisk planering	2,15	2,03	1,67
Hur ofta de strategiska målen utvärderas	3,12	2,97	2,71
Hur strategin omsätts till kortsiktiga planer	2,88	2,89	2,50
Hur ofta de kortsiktiga målen utvärderas	3,62	3,50	3,21
Budget: Övervaka utvecklingen mot, och rätta till avvikelser från, uppsatta mål	6,16	5,94	5,45
Budget: Rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	5,92	5,44	4,77
Budget: Skapa ansvarsfördelning	5,56	5,32	4,64
Budget: Underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnande	5,72	4,91	4,14
Finansiella prestationsmätt	6,38	5,30	4,94
Icke-finansiella prestationsmätt	5,57	4,85	4,24
Prestationsmätt: Övervaka utvecklingen mot, och rätta till avvikelser från, uppsatta mål	6,10	6,07	5,18
Prestationsmätt: Rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden	6,14	5,93	5,24
Prestationsmätt: Skapa ansvarsfördelning	5,43	5,48	5,35
Prestationsmätt: Underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnande	5,57	5,59	5,12
Vilka inkluderas i belöningssystemet?	3,65	3,18	3,00
Finansiella belöningar	6,53	5,82	5,64
Icke-finansiella belöningar	4,88	3,29	3,29
Gruppbaseade belöningar	4,12	2,86	3,21
Individbaseade belöningar	4,47	4,14	3,50
Medarbetare har flera rapporteringsvägar	3,73	3,58	3,04
Medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar	4,23	4,03	3,13
Regler och procedurer uttrycks i nedskrivna formella dokument	5,46	5,11	4,54
Ni vidtar åtgärder mot medarbetare som inte följer uppsatta regler och procedurer	5,15	4,47	4,54
Mål: Ekonomiskt resultat	7,00	6,68	6,54
Mål: Omställning	5,77	5,58	5,42
Mål: Marknadsandelar	5,12	5,34	5,00
Mål: Miljö	5,50	4,82	4,67
Mål: Innovation	5,19	5,00	4,29

Bilaga 16 – Variabelförteckning

Nummer	Variabel
1	Ni arbetar aktivt med att påverka medarbetares värdering (t.ex. genom mentorskap och utbildning)
2	Ni tar individens värden och värderingar i beaktning vid rekrytering
3	Värden och värderingar uttrycks skriftligen i dokument
4	Samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar
5	Specificera mål
6	Upprätta verksamhetsplaner
7	Dokumentation av de strategiska planerna (t.ex. mål, visioner och strategi)
8	Kommunikation av de strategiska planerna till anställda (t.ex. mål, visioner och strategi)
9	Involvering i strategisk planering
10	Hur ofta de strategiska målen utvärderas
11	Hur strategin omsätts till kortsiktiga planer
12	Hur ofta de kortsiktiga målen utvärderas
13	Budget: Övervaka utvecklingen mot, och rätta till avvikelser från, uppsatta mål
14	Budget: Rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden
15	Budget: Skapa ansvarsfördelning
16	Budget: Underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnande
17	Finansiella prestationsmått
18	Icke-finansiella prestationsmått
19	Prestationsmått: Övervaka utvecklingen mot, och rätta till avvikelser från, uppsatta mål
20	Prestationsmått: Rikta underordnades uppmärksamhet mot kritiska områden
21	Prestationsmått: Skapa ansvarsfördelning
22	Prestationsmått: Underlätta och uppmuntra dialog och informationsutbyte mellan över- och underordnande
23	Vilka inkluderas i belöningsystemet?
24	Finansiella belöningar
25	Icke-finansiella belöningar
26	Gruppbaseade belöningar
27	Individbaseade belöningar
28	Medarbetare har flera rapporteringsvägar
29	Medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar
30	Regler och procedurer uttrycks i nedskrivna formella dokument
31	Ni vidtar åtgärder mot medarbetare som inte följer uppsatta regler och procedurer
32	Mål: Ekonomiskt resultat
33	Mål: Omsättning
34	Mål: Marknadsandelar
35	Mål: Miljö
36	Mål: Innovation

- STYRSYSTEMETS INVERKAN PÅ MÅLKONGRUENT BETEENDE -

Bilaga 17 – ANOVA-tabell, signifikanta skillnader mellan klustren

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ni arbetar aktivt med att påverka medarbetarens värden och värderingar	Between Groups	49,671	2	24,835	19,794	,000
	Within Groups	106,647	85	1,255		
	Total	156,318	87			
Ni tar individens värden och värderingar i beaktning vid rekrytering	Between Groups	26,952	2	13,476	12,075	,000
	Within Groups	94,866	85	1,116		
	Total	121,818	87			
Värden och värderingar uttrycks skriftligen i dokument	Between Groups	25,923	2	13,461	8,482	,000
	Within Groups	134,896	85	1,567		
	Total	161,818	87			
Samtliga medarbetare kan förmedla organisationens värden och värderingar	Between Groups	44,737	2	22,368	17,021	,000
	Within Groups	111,706	85	1,314		
	Total	156,443	87			
Specificera mål	Between Groups	21,896	2	10,948	12,850	,000
	Within Groups	72,422	85	,852		
	Total	94,318	87			
Upprätta verksamhetsplaner	Between Groups	33,119	2	16,559	13,514	,000
	Within Groups	104,154	85	1,225		
	Total	137,273	87			
Dokumentation av de strategiska planerna	Between Groups	11,401	2	5,701	4,651	,012
	Within Groups	104,190	85	1,226		
	Total	115,591	87			
Kommunikation av de strategiska planerna till anställda	Between Groups	31,034	2	15,517	14,023	,000
	Within Groups	94,057	85	1,107		
	Total	125,091	87			
Vilka inom företaget som medverkar i utformandet av de strategiska planerna	Between Groups	3,206	2	1,603	2,362	,100
	Within Groups	57,692	85	,679		
	Total	60,898	87			
Hur ofta de strategiska målen utvärderas	Between Groups	2,130	2	1,065	,673	,513
	Within Groups	134,586	85	1,583		
	Total	136,716	87			
Hur strategin omsätts till kortsikliga handlingsplaner	Between Groups	2,665	2	1,332	1,046	,356
	Within Groups	108,233	85	1,273		
	Total	110,898	87			
Hur ofta de kortsikliga målen utvärderas	Between Groups	2,206	2	1,103	1,347	,266
	Within Groups	69,612	85	,819		
	Total	71,818	87			
Budget utveckling mot	Between Groups	6,069	2	3,034	2,305	,107
	Within Groups	102,697	78	1,317		
	Total	108,765	80			
Budget rikta uppmärksamhet	Between Groups	15,470	2	7,735	5,383	,006
	Within Groups	112,086	78	1,437		
	Total	127,556	80			
Budget skapa ansvarsfördelning	Between Groups	10,740	2	5,370	2,344	,103
	Within Groups	178,692	78	2,291		
	Total	189,432	80			
Budget underlätta och uppmuntra	Between Groups	29,436	2	14,718	6,984	,002
	Within Groups	164,366	78	2,107		
	Total	193,802	80			
Finansiella prestationsmätt	Between Groups	22,538	2	11,269	5,945	,004
	Within Groups	117,523	62	1,896		
	Total	140,062	64			
Icke-finansiella prestationsmätt	Between Groups	17,006	2	8,503	2,491	,091
	Within Groups	211,609	62	3,413		
	Total	228,615	64			
Prestationsmätt: utveckling mot	Between Groups	10,330	2	5,165	3,996	,023
	Within Groups	80,132	62	1,292		
	Total	90,462	64			
Prestationsmätt: rikta uppmärksamhet	Between Groups	8,303	2	4,151	3,410	,039
	Within Groups	75,482	62	1,217		
	Total	83,785	64			
Prestationsmätt: skapa ansvarsfördelning	Between Groups	,173	2	,086	,071	,932
	Within Groups	75,766	62	1,222		
	Total	75,938	64			
Prestationsmätt: underlätta och uppmuntra	Between Groups	2,728	2	1,364	,834	,439
	Within Groups	101,426	62	1,636		
	Total	104,154	64			
Involvering: Kod	Between Groups	3,518	2	1,759	1,909	,159
	Within Groups	45,155	49	,922		
	Total	48,673	51			
Finansiella belöningar	Between Groups	7,278	2	3,639	2,727	,075
	Within Groups	66,722	50	1,334		
	Total	74,000	52			
Icke-finansiella belöningar	Between Groups	29,189	2	14,585	4,932	,011
	Within Groups	144,908	49	2,957		
	Total	174,077	51			
Gruppbaserade belöningar	Between Groups	15,476	2	7,738	1,836	,170
	Within Groups	210,713	50	4,214		
	Total	226,189	52			
Individuella belöningar	Between Groups	7,372	2	3,686	,893	,416
	Within Groups	206,326	50	4,127		
	Total	213,698	52			
Medarbetare har flera rapporteringsvägar	Between Groups	6,618	2	3,309	1,119	,331
	Within Groups	251,337	85	2,957		
	Total	257,955	87			
Medarbetare har fri tillgång till information om hur enheterna och företaget som helhet presterar	Between Groups	17,559	2	8,779	3,358	,039
	Within Groups	222,214	85	2,614		
	Total	239,773	87			
Regler och procedurer uttrycks i nedskrivna formella dokument	Between Groups	10,717	2	5,358	2,812	,066
	Within Groups	161,999	85	1,906		
	Total	172,716	87			
Ni vidtar åtgärder mot medarbetare som inte följer uppsatta regler och procedurer	Between Groups	7,899	2	3,950	1,899	,156
	Within Groups	176,817	85	2,080		
	Total	184,716	87			

Chef.



Så får du dina medarbetare att arbeta i linje med organisationens mål

Lund 16 maj 2014

Företagsledare kämpar dagligen med att få sina medarbetare att agera i företagets intresse. Ny forskning från Lunds universitet ger dig som chef svaren på hur du kan effektivisera ditt företags styrning. De två forskarna har undersökt hur olika styrmedel och styrsystemet som helhet påverkar medarbetares beteende och kommit fram till intressanta slutsatser gällande hur organisationer kan förena sina medarbetares mål med företagets.

Företag lägger idag stora resurser på att utveckla styrsystem för att försäkra sig om att medarbetare agerar i organisationens intresse. Trots detta beklagar företagsledare sig ofta över att medarbetare lägger större vikt vid sina personliga intressen istället för företagets. En nyligen utförd studie vid Lunds Universitet har utifrån denna problematik undersökt sambandet mellan olika styrmedel och dess förmåga att få medarbetarna att arbeta i linje med organisationens mål, samt hur styrsystemet sammantaget kan uppnå detta.

Viktigt med en omfattande och balanserad styrning

Studien, som inkluderade 88 svenska storföretag, visade att det är viktigt att jobba mycket med en rad olika styrmedel för att kunna få medarbetare att agera i

Tre Snabba steg för att effektivisera din styrning

1. Arbeta mycket med samtliga styrmedel
2. Ha en spridning i syfte och utformning bland de olika styrmedlen som inkluderas i styrsystemet
3. Lägg extra vikt vid företagskulturen, budgeten och prestationsmåten

organisationens intresse. Det fanns ett tydligt mönster som visade att företag som lyckats förena medarbetares personliga mål med företagets, arbetade mer med samtliga styrmedel som inkluderades i studien, jämfört

med de företag som inte lyckats lika bra med att uppnå detta.

Resultaten från studien visade även att de företag som hade uppnått en högre målöverensstämmelse hade stor spridning i syftet med, och utformningen av, deras styrmedel. Om exempelvis ett styrmedel har i avsikt att påverka hur medarbetare tänker och ett annat har i avsikt att skapa en morot för ett visst handlande har företaget en spridning i syftet med de olika styrmedlen och kan därmed öka chansen för att medarbetare beter sig i linje med organisationens mål.

Företagskulturen och användandet av budget och prestationsmätt är avgörande

Studien visade att företagskultur och användandet av budget och prestationsmätning i större utsträckning fick medarbetare att agera i organisationens intresse jämfört med övriga styrmedel. Detta innebär att även om det är viktigt att arbeta aktivt med många styrmedel, bör extra fokus läggas på dessa.

Det styrmedel som i minst utsträckning tycktes bidra till att påverka medarbetares beteende var administrativ styrning. Detta kan tänkas bero på att denna typ av styrning kan anses vara väldigt byråkratisk då det handlar om att styra medarbetare genom tydliga regler, vilket tycks bli mindre och mindre önskvärt inom organisationer.

Effektivisera ditt företags styrning

Forskarna menar studiens resultat kan användas som riktlinjer för företagsledare som ska utforma eller utveckla sina styrsystem. Genom att använda sig av forskningen resultat kan företag effektivisera sin styrning för att på bästa sätt få sina medarbetare agera i linje med organisationens mål.

Anna Andersson