



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Motivationsprogram i myndigheter-

Ett exempel från Arbetsförmedlingen i Göteborg och Skövde

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2017
Handledare: Gudrun Baldvinsdottir och
Marcus Brogeby
Författare: Peyam Abdali och Philip
Gunnarsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Kandidatuppsats, ekonomistyrning vårterminen 2017.

Författare: Peyam Abdali och Philip Gunnarsson

Handledare: Gudrun Baldvindsdottir och Marcus Brogeby

Titel: Motivationsprogram i en myndighet – en fallstudie på Arbetsförmedlingen i Göteborg och Skövde

Bakgrund och problem: I syfte att motivera medarbetare utvecklas motivationsprogram, detta för att sammanfoga individens intressen med organisationens. Under senare år har den offentliga sektorn till större del använt sig av prestationsbaserade belöningsystem, ett exempel på detta är individuell lönesättning (Homberg & Heine 2014). Ideologiskt har det varit svårt för offentliga verksamheter att erbjuda marknadsmässiga löner för ledande befattningar, då detta skulle möta mycket kritik från allmänheten (Jonsson 1992). Trots problematiken kring att arbeta med monetära motivationsfaktorer finns flera andra verktyg att tillgripa för att motivera anställda inom offentlig verksamhet.

Syfte: Undersökningen syftar till att beskriva hur en myndighet använder sig av eventuella motivationsprogram för att motivera sina medarbetare och hur medarbetarna inom myndigheten upplever dessa. Studien skall öka förståelsen för hur myndigheter motiverar anställda, samt ge en grund för fortsatta studier inom området.

Avgränsningar: Undersökningen avgränsas till Arbetsförmedlingen, där det är myndighetens arbete med att motivera de anställda som behandlas. Undersökningen utfördes på fem av Arbetsförmedlingens kontor runt om i Göteborg och i Skövde.

Metod: Studien har genomförts i fallstudieform, där en kvalitativ metod tillämpats.

Resultat och slutsatser: Studien visar att Arbetsförmedlingen arbetar till stor del med att skapa inre motivation hos myndighetens medarbetare. Detta gör Arbetsförmedlingen exempelvis genom att synliggöra mål och visioner samt införa självledarskap. Respondenterna för studien betonar myndighetens uppdrag som viktig för deras inre motivation, vilket de upplever har ett högre syfte. Av intervjuerna framgår att Arbetsförmedlingen arbetar begränsats med prestationsbaserade belöningsystem för att motivera medarbetare. Den typ av prestationsbaserade belöningsystem som omnämns av medarbetarna är årliga lönerevisioner, där medarbetarna får olika stor löneökning beroende på hur väl denne har presterat under året. Dock sker uppföljning av prestationer och återkoppling av dessa kontinuerligt, bland annat genom samtal mellan medarbetare och närmsta chef. Det framgår genom studien att den inre motivationen är den främsta motivationskällan för de medarbetare som intervjuats och att monetära incitament har en sekundär påverkan för dessa individer. Dock upplever medarbetarna att det låga löneläget som råder på myndigheten försvårar för Arbetsförmedlingen att rekrytera och behålla kompetent personal.

Förslag till fortsatt forskning: En intressant aspekt av den undersökta myndigheten är dess problematik med bristande förtroende. För vidare studier föreslås att undersöka hur förtroendefrågan påverkar Arbetsförmedlingens arbete med motivation.

Nyckelord: Motivationsprogram, motivation, myndighet, självbestämmande.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Problemformulering	8
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsningar	8
2. Metod	9
2.1 Metodval	9
2.2 Val av organisation	9
2.3 Val av intervjupersoner	10
2.4. Genomförande av studie	10
2.5 Genomförande av intervjuer	10
2.6 Trovärdighet	11
2.7 Etiska dilemman	11
2.8 Användning av teori	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Litteraturgenomgång	13
3.1.1 New Public Management	13
3.1.2 Lön som styrmedel	13
3.1.3 Motivation inom myndigheter	14
3.1.4 Motivationsprogram	15
3.1.5 Belöningssystem	15
3.2 Vrooms förväntansteori	16
3.3 Inre och yttre motivation	17
3.4 Self- Determination Theory	17
4. Empiri	19
4.1 Presentation av organisation	19
4.2 Intervjuer	19
4.3 Arbetsförmedlingen – en trygg arbetsgivare	20
4.4 Motiverande uppdrag och en tro på det offentliga	20
4.5 Lågt förtroende och resan därifrån	21
4.6 Olika uppfattningar om belöningar	23
5. Analys	25

5.1 Motiverande uppdrag och en tro på det offentliga	25
5.2 Lågt förtroende och resan därifrån	26
5.3 Medarbetarnas valens till givna incitament	27
5.4 Motivationsprogram	27
5.3 New Public Management inom Arbetsförmedlingen?	28
6. Slutsats	30
6.1 Besvarande av frågeställning	30
6.2 Bidraget med studien	31
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	31
7 Bilagor	32
7.1 Intervjufrågor.....	32
7.2 Referenser	34

Förord

Vi vill inleda rapporten med att tacka våra handledare som genomgående gett oss konstruktiv kritik och lotsat oss genom arbetet. En stor fördel är att vi, förutom seminarier, även haft möjlighet att gå på enskilda möten mellan obligatoriska moment. Vi är tacksamma för handledarnas ständiga tillgänglighet. Vi vill även tacka våra opponenter som vid seminarietillfällen gett oss konstruktiv kritik. Utan er och handledarnas feedback hade denna uppsats inte varit möjlig.

1. Inledning

Inledningen ger en bakgrundsdiskussion, vilken senare mynnar ut i en diskussion av problemet och sedermera en problemformulering. Vidare följer en presentation av uppsatsens syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

För att få medarbetare att arbeta målmedvetet och i rätt riktning utvecklas motivationsprogram. Detta för att sammanfoga individens intressen med organisationens övergripande mål. Motivationsprogram informerar och påminner medarbetarna om vilka resultat som är önskade och motiverar dem att uppnå dessa. Motivationsprogrammen fungerar även som en del i organisationens arbete med rekrytering, belöningarna bör vara likvärdiga eller bättre än de som erbjuds av konkurrenter för att nå de bästa kandidaterna. Belöningar kommer i många olika former, däribland monetära, som bonusar, löneförhöjningar etc., men även icke-monetära belöningar som beröm, frihet, inflytande på arbetet, erkännande, priser och titlar har en positiv inverkan på medarbetarna och deras inställning till arbete (Merchant & Van der Stede 2013).

Under senare år har den offentliga sektorn i större utsträckning använt sig av prestationsbaserade belöningssystem, bland annat till följd av teorierna om New Public Management (Homberg & Heine 2014). En typ av prestationsbaserade belöningssystem är individuell lönesättning. Under de senaste decennierna har lönesättningen i offentlig verksamhet genomgått omfattande förändringar. Från att lönerna, historisk sett, satts centralt, bestäms lönerna idag på lokal nivå. Arbetsgivarverket (2010) menar att det inom offentlig verksamhet bör finnas en tydlig koppling mellan prestation och lön i form av individanpassad lönesättning. Tanken bakom individuell lönesättning är att det råder ett samband mellan lön, motivation och resultat. På detta sätt kan arbetstagaren påverka sin lön genom att utföra sina arbetsuppgifter mer effektivt, genom att ta mer ansvar och på så vis bidra till måluppfyllelsen i högre grad, samtidigt som lönen fungerar som en morot för att främja den här typen av beteenden. Det är dock inte bara individens arbetsuppgifter och resultat som påverkar lönen. Faktorer som tillgång och efterfrågan av arbetskraft spelar också en stor roll för lönesättningen. Myndigheten måste i många fall betala en marknadsmässig lön för att kunna attrahera eller behålla en kompetens. Arbetsgivarverket (2010) menar att det är först när lönen återspeglar resultatet som lönen blir ett styrmedel. I kontrast till detta visar en tidigare studie som utförts av Eriksson, Sverke och Hallgren (2002), som undersöker lön som styrmedel för kommunalanställda, att det finns andra motivationsfaktorer som har starkare inflytande. Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) fann i studien att lönen hade en sekundär betydelse i jämförelse med andra faktorer som autonomi, feedback och kompetensutveckling.

1.2 Problemdiskussion

Vinstdrivande organisationer använder sig ofta av finansiella belöningar för att motivera medarbetare, vilka agerar i självintresse (Merchant & Van der Stede 2013). Ledningen inom offentlig sektor har dock tämligen inskränkta möjligheter i handlingsfriheten. Det finns exempelvis inte möjlighet att tillämpa optionsprogram med reavinster och kapitaltillväxt (Jonsson 1992). Ideologiskt har det varit svårt för offentliga verksamheter att erbjuda marknadsmässiga löner för ledande befattningar, eftersom hela lönestrukturen i myndigheten då skulle förryckas, samtidigt som det skulle möta kritik från allmänheten (Jonsson 1992). Det finns dock ett antal exempel på försök att införa monetära belöningar i offentlig förvaltning. I de olika försöken påvisades en genomsnittlig effektivitetsförbättring med 30%, enligt forskaren

kan denna förbättring inte helt tillskrivas införandet av monetära belöningar som sådant, utan målstyrningen genom införandet av konkreta och mätbara mål (Jonsson 1992). I organisationer inom offentlig sektor kan dock viss problematik uppstå vid utvärdering av verksamheten då det kan vara svårt att avgöra vilket som är det verkliga målet för organisationen, eftersom det råder stor tvetydighet (Frey, Homberg & Osterloh 2013). Kritiker menar vidare att vid implementering av de tekniker och principer som används i näringslivet i offentlig sektor blandas de grundläggande målen med organisationen ihop med de som är viktiga i en privat verksamhet, exempelvis transparens och kontinuitet, kontra kostnadseffektivitet. Avsaknaden av vinstsyfte innebär en svårighet för prestationsmätningar av organisationer. Vinstdrivande organisationer kan genom finansiella prestationsmått och med hjälp av redovisningen avgöra om verksamheten drivs effektivt. Utan konkreta mål för organisationen uppstår en risk för att organisationens ledning och medarbetare uppfattar dess syfte olika.

Trots problematiken kring möjligheterna att arbeta med monetära motivationsfaktorer, bortsett från individuell lönesättning, finns flera andra verktyg att tillgripa för att motivera anställda i en statlig verksamhet. Några av de icke-monetära motivationsfaktorer som förmåner, beröm, frihet, inflytande på arbetet, erkännande, priser och titlar har en positiv inverkan på medarbetarna och deras inställning till arbetet samt organisationen de arbetar för (Merchant & Van der Stede 2013)

Arbetsgivarverket (2016) uppger att det för statligt anställda finns väl utvecklade förmåner kopplade till arbetet, bland annat finns möjligheten för många statligt anställda att påverka hur arbetstiden förläggs och hur arbetsmiljön ser ut. Vidare har alla statligt anställda tillgång till företagshälsovård och arbetsgivarna stödjer detta genom subventioner. Några generella lösningar för all statlig verksamhet finns dock inte, utan hur det ser ut i praktiken beror på förhållanden på den enskilda myndigheten och arbetsplatsen (Arbetsgivarverket 2016).

1.3 Problemformulering

Mot ovanstående bakgrund och problemdiskussion formuleras följande problem för uppsatsen.

Hur uppfattas arbetet med motivationsprogram av medarbetarna?

Genom att utföra en studie på en myndighet avser studien kunna beskriva på vilket sätt en svensk myndighet arbetar för att motivera sina anställda.

1.4 Syfte

Undersökningen syftar till att beskriva hur en myndighet använder sig av eventuella motivationsprogram för att motivera sina medarbetare och hur medarbetarna inom myndigheten upplever dessa. Studien skall öka förståelsen för hur myndigheter motiverar anställda, samt ge en grund för fortsatta studier inom området.

1.5 Avgränsningar

Undersökningen avgränsas till en myndighet; Arbetsförmedlingen, där det är myndighetens arbete med att motivera de anställda som behandlas. Undersökningen utfördes på Arbetsförmedlingens kontor runt om i Göteborg och Skövde där åtta medarbetare med olika arbetsuppgifter intervjuades.

2. Metod

Iföljande avsnitt presenteras studiens metod och argumentation för val av dito. Vidare beskrivs urval och hur insamling av empiriskt material gått till. Som avslutning förs en diskussion kring etiska aspekter och användning av teori.

2.1 Metodval

Valet av studie grundades i en nyfikenhet att utforska ett komplext område som har sin grund i ett samhällsproblem - ett från medborgarna lågt förtroende för en samhällsinstitution. Problemet har angripits genom en undersökning av myndighetens arbete med motivationsprogram. För att förklara det enskilda fallet Arbetsförmedlingen har en fallstudie utförts där existerande teori använts för att beskriva och skapa förståelse för situationen. Fallstudien avser att utforska det enskilda fallet i dess naturliga miljö för att skapa en djupare kunskap, Collis och Hussey (2009) menar här att omgivningen är grundläggande.

Fallstudier passar väl för förklarande och beskrivande undersökningar (Blumberg, Cooper & Schindler 2011). Yin (2014) menar att en fallstudie inte endast syftar till att förklara ett visst fenomen, utan att skapa förståelse för fenomenet inom dess kontext. Även om en fallstudie inte är generaliserbar för en population, är den generaliserbar ur en teoretisk synvinkel (Blumberg, Cooper & Schindler 2011).

Kvalitativa undersökningar kan ses som en strategi där vad som sägs betonas snarare än den kvantitativa aspekten av undersökningen (Bryman 2016). Anledningen till studien har en kvalitativ ansats är för att kunna skapa en förståelse för varför de intervjuade svarar som de gör, om studien hade varit av kvantitativ art hade det varit svårare att förstå orsakerna och argumenten bakom svaren. Yin (2014) menar att frågor som "hur?" och "varför?", vilket är centralt för undersökningen, bäst besvaras genom en kvalitativ studie. Det är viktigt att ha i åtanke vid intervjuer, att det är den intervjuades subjektiva tolkning av verkligheten som beskrivs, ändå är dessa tolkningar värdefulla för undersökningen då det är samma tolkningar som styr respondentens handlingar (Czarniawska 2014). Czarniawska (2014) menar dock att redogörelserna som framförs vid intervju är välrepererade och utformade efter en legitim logik, då det sällan är sannolikt att frågan avhandlats förr.

Det empiriska materialet har insamlats genom semistrukturerade, kvalitativa intervjuer. Detta innebär att intervjuaren styr intervjun genom specifika frågor, men låter respondenten ge utförliga och förklarande svar (Blumberg, Cooper och Schindler 2011). Till skillnad från ostrukturerade intervjuer har intervjuaren en större kontroll på intervjun.

2.2 Val av organisation

Arbetsförmedlingen är den svenska myndighet som uppvisar lägst förtroende hos medborgarna (Statskontoret 2016). Endast 11% anser att Arbetsförmedlingen sköter sitt myndighetsutövande på ett tillfredsställande sätt, medan 44% anser att myndigheten sköter det dåligt (Statskontoret, 2016). Förtroendearbetet är en del i ett större utvecklingsarbete, som kallas Förnyelseresan, där ökat förtroende är en av sju utvecklingsambitioner. Arbetsförmedlingen har utformat en ny vision, förnyade värdeord och en ledningsfilosofi som syftar till att öka förtroendet för myndigheten, men även en generell utveckling av verksamheten (Statskontoret, 2015). En stor del i arbetet för ökat förtroende handlar om a. t skapa en inre motivation hos myndighetens anställda genom självledarskap. Arbetsförmedlingen pågående arbete med motivation och dess

problematik med lågt förtroende från medborgarna gör myndigheten till ett intressant objekt att studera i en fallstudie. Arbetsförmedlingen är dessutom extra intressant med tanke på att det är Sveriges tredje största myndighet

2.3 Val av intervjupersoner

Studien omfattar intervjuer med totalt åtta personer på fyra olika kontor på Arbetsförmedlingen i Göteborgsområdet och Skövde. De intervjuade har varierande arbetsuppgifter och arbetslivserfarenhet. I syfte att skapa en mer nyanserad studie har intervjuerna skett på olika kontor och med medarbetare som har varierande arbetsuppgifter. Av de som intervjuats är två av de intervjuade enhetschefer, fem är handläggare och en arbetar som HR-partner. Intervjuerna utfördes på samma sätt, oberoende av vem som intervjuades. Av de som intervjuats har den som varit anställd på myndigheten kortast tid varit anställd i ungefär ett år, medan den som varit anställd under längst tid har arbetat på Arbetsförmedlingen i över 20 år. Av respondenterna var fem kvinnor och tre män.

Respondenterna	Arbetsuppgifter	Anställningstid vid AF	Intervjutid
Respondent 1	HR-partner	Fem år	65 minuter
Respondent 2	Handläggare	Två år	55 minuter
Respondent 3	Enhetschef	Över 20 år	70 minuter
Respondent 4	Handläggare	Fem år	45 minuter
Respondent 5	Handläggare	Två år	35 minuter
Respondent 6	Enhetschef	Över 20 år	50 minuter
Respondent 7	Handläggare	Tre år	45 minuter
Respondent 8	Handläggare	Ett år	50 minuter

Tabell 1 Förteckning över studiens respondenter

2.4. Genomförande av studie

Studien inleddes med att upprätta kontakt med en myndighet som passade in på den typ av studie som vi önskade att utföra. Efter upprättad kontakt började arbetet med frågeställningar och problemdiskussion och utifrån detta påbörjades en informationssökning för att hitta teorier som kan kopplas till undersökningen av Arbetsförmedlingen. De intervjufrågor som ställts är kopplade till de intervjuer som återfinns i den teoretiska referensramen.

2.5 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes i konferensrum på de olika kontoren i Göteborg och Skövde. Det spelade i studien inte någon roll vilket kontor som undersöktes. Det var inte heller bestämt att det skulle vara ett specifikt kontor utan intervjuer bokades med den eller dem som var tidigast tillgängliga. Intervjuerna började med allmänna frågor, som hur länge respondenten arbetat på Arbetsförmedlingen och vilken roll hen har på arbetsplatsen. Sedan ställdes förutbestämda frågor kopplade till de teorier som studien är baserad på. Samma intervjufrågor har ställts till samtliga respondenter.

Intervjuerna spelades in med respondenternas tillåtelse in för att vi skulle kunna transkribera och sedan använda dem som underlag för empirin.

2.6 Trovärdighet

Trovärdighet beskrivs som grundläggande för bedömning av en kvalitativ undersökning (Bryman & Bell 2013). Trovärdighet består av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Att skapa en tillförlitlighet för studien innebär att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att rapportering av resultaten sker till de personer som är en del av den verklighet som undersökts. Detta sker i syfte för att dessa ska kunna bekräfta att författaren uppfattat verkligheten korrekt (Bryman & Bell 2013) För att uppnå en god tillförlitlighet har alla respondenter som deltagit i studien fått ta del av transkriptioner av respektive intervju och tillåtits komma med synpunkter på eventuella feltolkningar.

Kvalitativa resultat tenderar att ha fokus på det kontextuellt unika och betydelsen av den aspekt av verkligheten som undersöks. Kvalitativa forskare uppmanas att producera fylliga redogörelser för den undersökta verkligheten, för att hjälpa andra personer att bedöma hur "överförbara" resultaten är på andra miljöer (Bryman & Bell 2013). Genom att beskriva Arbetsförmedlingens myndighetsstruktur och verksamhet, samt de intervjuades arbetsroller uppfyller studien en god överförbarhet.

Pålitlighet motsvarar reliabiliteten inom den kvantitativa forskningen (Bryman & Bell 2013). Här menas att forskarna skall anta ett granskande synsätt för att kunna utvärdera trovärdigheten i forskningen. Detta innebär att det säkerställs att det skapas en fullständig redogörelse för alla delar av forskningsprocessen. I studien har en så stor pålitlighet som möjligt eftersträvat genom samtliga delar. För att styrka reliabiliteten i undersökningen har vi konsekvent sökt relevant, vetenskaplig litteratur. Intervjuerna för studien utfördes enskilt i respondenternas naturliga arbetsmiljö. Intervjuerna spelades in i syfte att kunna återge resultatet på ett så tillförlitligt sätt som möjligt. Den sekundärdata som insamlats kommer från pålitliga källor, främst statliga myndigheter som Arbetsförmedlingen, Statskontoret och Arbetsgivarverket.

Att konfirmera innebär att forskaren har agerat i god tro och inte låtit sina egna värderingar eller teoretiska inriktning påverka utförandet eller slutsatserna av undersökningen. Detta har eftersträvat genom att undvika personliga tolkningar och att ställa riktade intervjufrågor. Här har även inspelningarna och transkriptionerna av intervjuerna varit till stor hjälp för tolkning av det empiriska materialet, tack vare detta kunde en personlig tolkning av svaren undvikas.

2.7 Etiska dilemman

Studien har, så långt det går, eftersträvat att hålla samtliga respondenter anonyma. I rapporten omnämns de intervjuade som Respondent 1–8. I rapporten nämns heller inte på vilket kontor respektive respondent arbetar eller vilket kön denne har.

2.8 Användning av teori

Czarniawska (2014) beskriver en triad som delar in tolkningen av texter i tre stadier: utläggning, förklaring och utforskning. Genom utläggningen väljer betraktaren att stå under texten för att förstå den (Czarniawska 2014), frågan som besvaras är; *vad säger texten?* I nästa stadie, förklaringen, använder betraktaren analytiska grepp för att kunna besvara: *varför säger denna*

text det den säger? Den tredje delen i triaden utgörs av utforskning. Här ersätter betraktaren författaren och konstruerar en ny text med den ursprungliga texten som utgångspunkt, exempelvis genom anammande av idéer eller teorier som granskas. Det är här denna studie kommer in för att kunna förklara hur en myndighet arbetar med motivationsprogram utifrån valda teorier. De teorierna som ligger till grund för studien är:

1. Self- Determination Theory

Mellan 2014 och 2021 genomgår Arbetsförmedlingen stora organisatoriska förändringar i syfte att skapa en effektivare myndighet med högre förtroende från medborgarna, de kallar den för Förnyelseresan. En stor del i Förnyelseresan är att skapa ett självledarskap hos medarbetarna. För att beskriva självledarskap redogörs för detta genom Self- Determination Theory senare i teoriavsnittet.

2. Inre och yttre motivation

Ett flertal studier visar att anställda inom offentlig sektor till större del drivs av inre motivation än deras, privatanställda, motsvarigheter (Houston 2006). I den teoretiska referensramen beskrivs därför inre och yttre motivation. Enligt Gagné och Deci (2005) är yttre motivationsfaktorer viktiga för att förstärka den inre motivationen. Viss kritik har dock riktats mot teorierna inre och yttre motivation. Scott (1976) menar att bevisningen för påståendet att yttre motivationsfaktorer skulle förstärka den inre motivationen är tvetydig och att innebörden av inre motivation förblir diffus.

3. Vrooms förväntansteori

Enligt Vroom utför människan en handling utifrån vad den förväntar sig att handlingen kommer att leda till (Miner 2005). *“When the rewards are different than predicted, there are long-term changes in behaviour, but when rewarded exactly as predicted, we do not change our behaviour”* (Narasimhan, 1998). Enligt Narasimhan (1998) är det alltså de oväntade resultaten som får en att ändra sitt beteende och inte de förväntade vilket talar emot Vrooms förväntansteori som menar tvärtom (Miner 2005).

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt presenteras de teorier som ligger till grund för studien.

3.1 Litteraturgenomgång

3.1.1 New Public Management

New Public Management (NPM) avser att offentlig sektor skall anamma de styrverktyg och principer som återfinns i det privata näringslivet (Karlsson u.å.). New Public Management baseras på tanken att alla individer drivs av självintresse och vinstmaximering och därför bör organisationens intressen gå hand i hand med medarbetarnas. Det innebär att om en organisation uppnår uppsatta mål skall de anställda belönas för sin insats. Det har dock riktats kritik mot teorin om NPM och enligt Georgellis, Iossa och Tabyuma (2011) samt Frey, Homberg och Osterloh (2013) kan den ha en skadlig inverkan på medarbetarnas inre motivation, vilken är av större vikt i offentliga organisationer än i privata.

New Public Managements huvudsakliga strategi är att få den offentliga sektorn att fungera som ett vinstdrivande bolag. Strategin inkluderar olika styrverktyg såsom prestationsbaserade system och strategisk styrning av personalresurser (Marobela 2008). Med bolagisering omdefinieras den offentliga sektorn till att jämföras med entreprenörskulturen. Även om en bolagiserad offentlig sektor inte är som den privata sektorn är den ändå utformad på ett sådant sätt att den kan fungera i en vinstdrivande miljö. Till slut öppnar bolagiseringen av den offentliga sektorn upp dem till den globala marknaden (Marobela 2008). Därför kommer införandet av sådana ledarskapsreformer som en inledning till privatisering, vilket inte bara är en nationell politik men i stor utsträckning drivs av den internationella miljön.

Förespråkare av NPM hävdar att den offentliga sektorn i allt större utsträckning har blivit en tärande sektor till följd av dess byråkratiska struktur, vilket gör den ohållbar med tanke på den nya ekonomiska verkligheten, som drivs av en global konkurrens (Marobela 2008). Dock har sådana resonemang avfärdats av kritiker som alltför förenklad, då den avfärdar allt som är stort och byråkratiskt som dåligt.

Förutsatt att all statlig verksamhet knappast kan bli överförd till New Public Management och bolagiseras, är den näst bästa lösningen att överföra företagsledning praktiker till statlig verksamhet (Savoie 1995). Dock menar författaren här att anledningarna inte är övertygande. Det är accepterat, men inte övertygande diskuterat att den privata sektorns styrning nödvändigtvis innebär bra styrning (Savoie 1995).

3.1.2 Lön som styrmedel

I en studie som utfördes av Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) undersöks lön som styrmedel för kommunalanställda, syftet med studien var att belysa hur prestationsbaserad lön och arbetsklimat påverkar arbetstrivsel, engagemang och arbetsprestation. De faktorer som mättes i undersökningen var autonomi, feedback och kompetensutveckling. Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) menar att lörens påverkan är relativt liten, och att arbetsklimatfaktorer istället spelar en större roll för individens trivsel, engagemang och prestation på arbetet. Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) menar att lörens roll är sekundär, men att det finns ett tydligt samband mellan klimatsfaktorer och graden av arbetstrivsel. Vidare menar Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) att de medarbetare som trivs på arbetet också är de som upplever en

självständighet i arbetet, möjligheter till kompetensutveckling och en regelbunden återkoppling på resultatet av sina prestationer. Dock menar Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) att det inte finns anledning att bortse från vikten av prestationsbaserad lönesättning, då lönefaktorerna bidrar till arbetstrivsel, organisationsengagemang och arbetsprestation. De positiva effekterna av en tillfredsställande lönesättning och attityder till prestationsbaserad lön på engagemang och trivsel ligger i linje med tidigare forskning som författarna sammanfattat, vilka påvisar ett samband mellan lönefaktorer och arbetsrelaterade attityder.

Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) menar att det är ett mer komplext samband mellan lönefaktorerna och den egna upplevda arbetsprestationen. Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) menar att medan resultatlön uppvisade en positiv korrelation till prestation, hade en lönetillfredsställelse omvänd effekt, en förklaring till detta negativa samband, kan vara att de som presterar bra ofta är missnöjda med sin lön, d.v.s. att de känner sig underbetalda i jämförelse med sina arbetskamrater som upplevs prestera sämre (Motowidlo 1982). Ett problem i detta är enligt Meyer (1975) är anställda ofta överskattar sina egna prestationer, denna typ av bias kan leda till konflikter mellan ledning och medarbetare, vilket kan leda till minskat förtroende för ledningen och dess omdöme (Kohn 1993). Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) resonerar kring problematiken kring prestationsbaserad lönesättning i offentliga verksamheter och menar att det till följd av avsaknaden av vinstsyfte och mer svårsmåbara mål kan krävas andra fördelningsprinciper och tydliga lönekriterier, exempelvis vad som skall premieras i verksamheten. Dessutom ställer de prestationsbaserade lönerna krav på att den lönesättande chefen och medarbetaren är någorlunda överens om kriteriernas legitimitet i bedömningen.

Även om lönefaktorerna sägs vara sekundära, då arbetsklimatfaktorerna har ett starkare samband med arbetstrivsel, engagemang och prestation, menar Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) ändå att såväl faktorer gällande arbetsutformning som lön samverkar i skapandet av motivation på arbetet. Detta innefattar ett arbete som baseras på både inre och yttre motivation vilka det redogörs för i avsnitt 3.2 och 3.3.

3.1.3 Motivation inom myndigheter

En studie som Houston (2000) gjort, visar att anställda inom offentlig sektor till större del drivs av inre motivation än deras, privatanställda, motsvarigheter. Dessutom sammanfattar Houston (2006) andra studier och menar att anställningar i offentlig sektor har porträtterats som ett kall, snarare än ett arbete. De individer som känner detta kall målas upp som annorlunda från de som inte känner det. De är ”offentliga tjänare”, vilka är övertygade om fördelarna med offentlig verksamhet, de lever ofta ett liv som tjänar andra och med en vilja att påverka samhället (Houston 2006).

Vidare beskrivs i de studier som (Houston 2006) sammanfattat att monetära belöningar inte fungerar som motivationsfaktorer för dessa individer. Osterloh och Frey (2000) beskriver att yttre motivationsfaktorer som exempelvis monetära belöningar kan minska känslan av arbetet som ett kall och på så vis tränga ut de inre belöningarna kopplade till arbetet. Detta kan vara en anledning till varför prestationsbaserad lönesättning har haft begränsad framgång inom offentliga organisationer (Ingraham 1993). Istället måste motivationsprogram inom offentlig sektor tillhandahålla möjligheter för de anställda att uppfylla deras personliga motiv.

Det är vanligare att anställda inom offentlig sektor lägger större vikt vid inre motivationsfaktorer och meningen med arbetet, det är också mindre sannolikt att de motiveras av yttre motivationsfaktorer som hög lön och färre arbetstimmar (Houston 2000). Individer

anställda inom offentlig sektor värdesätter således andra motiv jämfört med anställda inom privat sektor (Houston 2000).

3.1.4 Motivationsprogram

Alla organisationer som önskar att finnas kvar måste tillhandahålla materiella eller immateriella motiv för individer i utbyte mot prestationer. Materiella motivationsfaktorer utgörs av belöningar som har ett monetärt värde, eller som enkelt kan omvandlas till tillgångar som har det. Detta inkluderar bland annat lön och förmåner kopplade till anställningen (Clark & Wilson 1961). Solidariska motiv är i huvudsak immateriella och har inte något monetärt värde. Motiven varierar mycket, med allt från möjligheter att socialisera med kollegor, aktiviteter som syftar till gemenskap mellan medlemmarna i organisationen och aktiviteter som syftar till att få medlemmarna att identifiera sig med organisationen (Clark & Wilson 1961). En organisation kan använda sig av flera typer av motivationsprogram, det är till exempel vanligt att företag kombinerar fler olika typer av motivationsfaktorer för medarbetarna, exempelvis trivsamma arbetsförhållanden, och ett arbete med att förmedla en känsla av att organisationen gör gott och producerar värdefulla produkter. Vidare menar Clark och Wilson (1961) att organisationer varierar i intern komplexitet och i de mer komplexa organisationerna används olika motiv på olika nivåer i verksamheten.

De olika motiven som under avsnittet motivationsprogram beskrivits, redogörs det även för i andra författares teorier som behandlar belöningsystem. Dessa kommer i avsnittet som följer om just belöningsystem.

3.1.5 Belöningsystem

Studier visar att individens beteende styrs av vad som mäts, de uppsatta målen för organisationen har därför en betydande påverkan på beteendet i hela organisationen (Arvidsson 2005). Ur företagsekonomisk utgångspunkt antas att om någon önskar stimulera ett visst beteende, skall belöningar utformas så att de utfaller vid det önskade beteendet (Arvidsson 2005). I arbeten som inkluderar belöningar ses belöningen som en förlängning av lönesystemet; det kan exempelvis vara en höjning av lönen. Belöningar behöver inte alltid vara materiella utan det finns annat som också kan ses som belöning. Immateriella belöningar kan vara bevis på att de anställda gjort bra ifrån sig såsom nöjda kunder, patienter eller större handlingsfrihet på arbetet. Gemensamma aktiviteter och fester kan också uppfattas som belöningar (Paul, Alm & Aronsson 1991). "Belöningar är ett pedagogiskt ledningsinstrument som skall användas av ledning och chefer för att främja verksamheten. Prestation som belönas skall på ett tydligt sätt vara till nytta för verksamheten" (ibid.).

Paul, Alm och Aronsson (1991) menar även att det betyder mycket för arbetsmotivationen att bli uppmärksammas och belönad som individ. Det betyder dock inte att medarbetare på en arbetsplats måste belönas enskilt. Beroende på vilken typ av organisation det handlar om skall det övervägas om den drivs bäst av individens eller hela arbetslagets prestationer. Dock är det svårt för en chef att bedöma alla typer av prestationer. Är prestationerna mätbara är det relativt enkelt men chefen måste även kunna bedöma icke-mätbara prestationer som kundnöjdhet. På en arbetsplats måste medarbetarna kunna identifiera vad som skall belönas, avgöra vilka resultat som skall uppnås av organisationen samt vilka resultat som förväntas av medarbetarna. Sedan skall hänsyn tas till att olika individer och grupper kan uppfatta belöningar olika samt att belöningsystemet i fråga även kommer att innebära konsekvenser, både positiva och negativa (ibid.). En annan fråga som måste tas i beaktning är huruvida vi

kan mäta och bedöma de anställdas prestationer. Det måste finnas utformade system och kriterier för hur prestationer kan bedömas och mätas (ibid.). “Bedömningarna måste accepteras och uppfattas som rättvisa av de anställda. Öppenhet om hur och varför man bedömer på olika sätt är en av de viktigaste grundstenarna i ett effektivt belöningsystem” (ibid.).

3.2 Vrooms förväntansteori

För att en anställd skall känna motivation att utföra en handling måste det finnas en koppling mellan utförandet och det förväntade resultatet av handlingen (Miner 2005). Nedan redogörs för Vrooms förväntansteori, som beskriver vikten av att synliggöra kopplingen mellan prestation och dess följd.

Enligt Vrooms förväntansteori föredrar människor vissa mål och resultat framför andra. I sin teori hävdar han att människor uppfattar sina handlingsalternativ och deras utfall på olika sätt. Människor utför alltså en handling beroende på vilket resultat denne förväntar sig att handlingen kommer att leda till (Miner 2005). Enligt (IBiD) använder Vroom uttrycket “ansträngning” för att förklara denna kombination av handling och resultat:

En persons ansträngning att prestera fungerar linjärt i relation till summan av alla resultats kopplingar och styrkan av personens förväntningar att handlingen kommer att följas av ett attraktivt resultat. Den totala ansträngningen för att utföra en handling sker oberoende av de utfall som inte har någon valens till handlingen, och de konsekvenser vars utfall anses som osannolika. Människor förväntas att välja rationellt mellan handlingsalternativ som maximerar nyttan (Miner 2005). När en handling har koppling till flera positiva utfall med en förväntan att dessa ska infalla kan nyttan vara stor. Vrooms förväntansteori behandlar också konsekvenserna för val av sysselsättning, hur denne trivs på arbetet till följd av detta och prestationer kontra att avstå från att prestera.

Detta innebär att en person kan föredra utfall x framför y, utfall y framför x eller vara neutral till valet mellan dessa utfall. Ett resultat är positivt valent om personen i fråga föredrar att uppnå resultatet framför att inte uppnå det. Resultatets valens är noll om personen inte föredrar det ena resultatet före det andra (x före y till exempel) det vill säga att personen har en neutral inställning till de potentiella utfallen. En prestation och dess resultats valens kan även fungera negativt, om en person föredrar att inte uppnå resultatet i fråga hellre än att uppnå det. Valenser kan anta starkt positiva samt negativa värden.

Det är viktigt att skilja på en persons uppnådda resultat och dess värde för personen. En person kan önska ett visst resultat men sedan inte få den tillfredsställelse han eller hon förväntade sig av det uppnådda resultatet. Å andra sidan kan det också vara tvärtom, att ett resultat som personen inte eftersträvat utan snarare undvikit, i slutändan visat sig vara till fördel för personen då det uppnåtts (Vroom 1964). Det finns enligt Vroom (1964) vid varje tidpunkt en stor skillnad mellan förväntad tillfredsställelse och den faktiska. Det finns även resultat som kan vara positivt eller negativt kopplade till en person men som personen inte har någon förväntning på om det kommer att vara tillfredsställande eller otillfredsställande (Vroom 1964).

Det finns även annat än yttre faktorer som belöningar och förväntade resultat som påverkar en persons motivation. Hittills har studien behandlat de teorier som menar på att olika faktorer används som sporre för att motivera människan. I följande teoriavsnitt beskrivs självbestämmande och dess korrelation med en inre motivation.

3.3 Inre och yttre motivation

Att vara motiverad innebär att vara driven till att göra något. En person som är stimulerad till att utföra en aktivitet anses vara motiverad (Ryan & Deci, 2000), medan en person som inte känner något motiv till att utföra aktiviteten anses vara omotiverad. Människor har inte bara olika mängd motivation, utan också olika *typer* av motivation. Ur Vrooms förväntansteori utvecklades tankarna om inre och yttre motivation (Gagné & Deci, 2005).

Ryan och Deci (2000) menar att hur motiverade människor är beror på deras inställning till aktiviteten och målet med den, alltså varför den utförs. En människa kan känna motivation att lära sig nya saker oberoende av yttre belöningar, utan endast av nyfikenhet och intresse av att anskaffa ny kunskap. Denna typ av motivation kallas för *inre motivation* vilken kommer inifrån, utan yttre påverkan. Dess motsats är *yttre motivation* som hör ihop med en attraktiv, extern, belöning, här utförs aktiviteten för att tillgodogöra sig belöningen (Ryan & Deci 2000).

Inre motivation har definierats som utförandet av en aktivitet på grund av den inneboende tillfredsställelsen som kommer med utförandet. Den yttre motivationen spelar en stor roll för att motivera de personer som inte känner inre motivation att utföra en uppgift. Att sammankoppla en aktivitet med en attraktiv belöning gör att individen mer ser uppgiften som sin egen, vilket kan leda till att utföraren går från att vara helt omotiverad, till att uppvisa ett utvecklat personligt engagemang (Ryan & Deci, 2000). Båda typerna av motivation har sina fördelar. Inre motivation är outhärlig om yttre motivationsfaktorer leder till oönskat beteende. Dock finns det tillfällen då även den yttre motivationen är outhärlig, det finns tillfällen då medarbetare som drivs av inre motivation uppvisar oönskade beteenden till följd av sin övertygelse, som exempelvis avundsjuka (Osterloh, Frey & Frost 2001).

Inre och yttre motivation fungerar tillsammans i ett dynamiskt förhållande, relationen beskrivs som en utträngningseffekt och en inträngningseffekt (Osterloh, Frey & Frost 2001). Utträngningseffekten beskriver ett negativt förhållande mellan inre och yttre motivation. När yttre motivationsfaktorer kontrollerar medarbetarens inställning till arbetet menar Osterloh, Frey och Frost (2001) att den inre motivationen undermineras till följd av minskat självbestämmande. Däremot kan ett yttre stimuli som belöningar eller beröm stärka den inre motivationen om det är utformat på rätt sätt (Osterloh och Frey, 2000).

3.4 Self- Determination Theory

Som en del i Arbetsförmedlingens förnyelseresa arbetar myndigheten för att skapa ett självledarskap bland medarbetarna. För att skapa förståelse för innebörden av självledarskapet redogörs teorin om Self- Determination Theory, som beskriver självledarskapet och dess koppling till motivation.

Self- Determination Theory (SDT) är en empiriskt beprövad teori om mänsklig motivation, optimal prestation och välmående. SDT antar att människor har en inneboende vilja att utvecklas, vilken kallas för *organisk integrationsprocess*, genom denna utvecklas personen genom inre motivation och intressen, samt genom att anamma de praktiker och värderingar som återfinns i omgivningen. Self- Determination Theory beskriver tre faktorer som grundläggande för motivation; autonomi, kompetens och känsla av sammanhang. Om dessa tre uppnås, kommer självstyrande motivation att uppstå, vilket i sin tur kan ha en positiv inverkan på personlig utveckling, prestationer i kunskapsintensiva arbeten eller välmående på arbetsplatsen (Inauen 2014). Self- Determination Theory menar att externa motivationsfaktorer kan underminera den självstyrande motivationen, om den sker genom styrning som minskar

självbestämmande och personligt ansvar, på samma sätt som yttre motivationsfaktorer kan tränga ut inre motivation (Osterloh, Frey & Frost 2001).

Självbestämmande anses som den viktigaste faktorn för att uppnå självstyrande motivation hos de anställda. Ryan (1992) upptäckte att när positiv feedback gavs i en självstyrande atmosfär hade den en positiv effekt på den inre motivationen, men när medarbetare fick beröm i en kontrollerande miljö hade den omvänd effekt. Ryan (1992) menar också att prestationsbaserade monetära belöningar har en positiv inverkan på den inre motivationen, förutsatt att de utdelas i en miljö som präglas av självstyre. Self-determination theory menar att det finns två huvudsakliga typer av motivation: autonom motivation och kontrollerad motivation. När människor är autonoma agerar de med en känsla av egen vilja, valmöjligheter och kongruens (Gagné & Deci 2005). När människor istället är kontrollerade upplever de istället press, spänning och krav. Den mest kontrollerande typen av yttre motivation kallas för *extern reglering*, de beteenden som antas vara kopplade till extern reglering kontrolleras av konkreta belöningar och hot om bestraffning. Även om extern reglering kan motivera beteenden på kort sikt, är det sällan motiverande på längre sikt, och den erhåller sällan personens fulla kapacitet (Gagné, Deci & Ryan 2013). Även om externt reglerade beteenden initieras och regleras av omständigheter utanför individen, finns det några former av kontrollerat beteende som styrs inom människan, detta betyder att den *interna regleringen* inte nödvändigtvis är autonomt reglerad, och definitivt inte nödvändigtvis härledd från inre motivation (Gagné, Deci & Ryan 2013).

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras organisationen, samt resultat från studien, vilken har bestått av primärkällor i form av intervjuer på Arbetsförmedlingens kontor i Göteborg och Skövde, samt sekundära källor i form av rapporter från Arbetsförmedlingen och Statskontoret.

4.1 Presentation av organisation

Arbetsförmedlingen är en myndighet med verksamhet i hela landet, organisationen leds av styrelse och myndighetschefen är generaldirektören. Arbetsförmedlingens verksamhet bedrivs i tre regioner; syd, mitt och nord, där varje region består av ett antal arbetsförmedlingskontor.

Arbetsförmedlingens huvuduppgift är att ansvara för den offentliga arbetsförmedlingen och den arbetsmarknadspolitiska verksamheten, samt verka för förbättring av arbetsmarknadens funktionssätt genom att sammanföra de som söker arbetskraft med de som söker arbete. Huvuduppgiften innehåller följande: tillhandahålla infrastruktur för matchning, rekryteringstjänster till arbetsgivare samt tjänster för att söka arbete. Arbetsförmedlingen skall också säkerställa att arbetslöshetsförsäkringen fungerar som en omställningsförsäkring och anställa kompletterande aktörer för att snabbt och effektivt få arbetssökande i arbete.

Myndighetens vision lyder “*Vi gör Sverige rikare genom att få människor och företag att växa*”.

I en rapport från Statskontoret (2016) är Arbetsförmedlingen den myndighet som uppvisar lägst förtroende av samtliga myndigheter hos medborgarna. En rapport som Statskontoret (2016) sammanfattat togs fram på uppdrag av Arbetsförmedlingen, där framgår att myndighet satt fast i föråldrade ledningssystem, organisatoriska strukturer och digitala system. Rapporten framhöll att vissa insatser för att åtgärda detta vidtagits, men att dessa inte är tillräckliga. Arbetsförmedlingen bör därför genomföra ett genomgripande förnyelsearbete (Statskontoret, 2016). Efter detta inleddes Förnyelseresan.

På Arbetsförmedlingens hemsida finns information om Förnyelseresan - en satsning för förbättrat förtroende från de svenska medborgarna. En del i arbetsförmedlingens förnyelseresa utgörs av en förnyad syn på ledarskap, de skriver bland annat att de har fått en ny syn på ledarskap (Arbetsförmedlingen 2015). Vidare menar Arbetsförmedlingen att en förutsättning för ett väl utfört arbete är att alla medarbetare känner mening, sammanhang och motivation för uppdraget. Vidare beskrivs det att självledarskapet på myndigheten handlar om att ta ansvar för sina handlingar, oavsett om medarbetaren är chef eller inte, vilket bygger på att alla anställda kan koppla deras inre motivation till en förståelse för de gemensamma mål och värderingar som finns för myndigheten (Arbetsförmedlingen 2015).

Dessa sekundärkällor kompletteras med primärkällor i form av gjorda intervjuer som det i resten av empiriavsnittet redogörs för.

4.2 Intervjuer

Åtta intervjuer har utförts på fem olika kontor i Göteborg och Skövde. Respondenterna varierade i arbetsuppgifter och erfarenhet i allt från ett till 20 års arbetserfarenhet inom myndigheten. Nedan benämns de intervjuade som Respondent 1–8. Respondent 1 arbetar som HR-partner, respondent 2, 4, 5, 7 och 8 arbetar som handläggare och respondent 3 och 6 arbetar som enhetschefer.

4.3 Arbetsförmedlingen – en trygg arbetsgivare

Av de åtta intervjuade är det de två enhetscheferna som arbetat längst inom organisationen, båda har jobbat på myndigheten i över 20 år. Vissa av respondenterna menar att de hamnat på myndigheten av ren slump

“Jag gick in efter studenten en gång och tänkte att jag går till AF så länge tills jag hittar något jobb, sen blev jag kvar vilket jag inte tänkte från början”. (Respondent 2).

Andra menar att de sökt sig till Arbetsförmedlingen efter rekommendationer från bekanta. Respondent 7, som tidigare arbetat inom privat sektor menar att hen bytte till Arbetsförmedlingen som följd av en förändrad familjesituation då det finns större möjligheter att jobba deltid och ta ut ledighet på Arbetsförmedlingen jämfört med den tidigare arbetsgivaren.

Samtliga respondenter uppger att de trivs bra med Arbetsförmedlingen som arbetsgivare och med sina arbetsuppgifter. Genomgående upplevs anställningstryggheten som mycket god, och även om lagstiftningen är densamma för arbetsgivare inom offentlig och privat sektor är det i praktiken en större anställningstrygghet på myndigheter,

“Anställningstryggheten är ju en helt annan i statlig sektor än i privat. När jag jobbade inom privat verksamhet berodde min anställning på om företaget gick med vinst eller inte. Det kunde bli varsel. En tillsvidareanställning där kändes inte trygg, man visste att om 3 månader till exempel så kan jag vara utan jobb. Här ser det inte riktigt ut på samma sätt. Här är anställningen väldigt trygg så det är en jättestor fördel tycker jag”. (Respondent 5)

Respondenterna svarar olika på huruvida de känner tillhörighet till sina kollegor, exempelvis menar vissa av respondenterna att de känner en stark tillhörighet till medarbetare inom samma arbetslag, medan en annan menar att dennes roll delvis är oförenlig med en för stor personlig kontakt med andra medarbetare. För att skapa en större samhörighet mellan avdelningarna så anordnas bland annat stående frukostmöten en gång i månaden på ett av kontoren.

Denna samhörighet och den allmänt upplevda anställningstryggheten hos Arbetsförmedlingen är bara delar av det som motiverar de anställda i organisationen. Det finns således annat som bidrar till deras motivation vilka vidare beskrivs i de stycken som vidare följer i empirin.

4.4 Motiverande uppdrag och en tro på det offentliga

Flera av respondenterna framhåller det spännande uppdrag som myndigheten har tillsammans med en känsla av högre syfte med verksamheten som en viktig del för deras trivsel. Många av respondenterna menar att de inte har gjort ett aktivt val, utan av olika slumpmässiga anledningar hamnat inom den offentliga sektorn och sedan blivit kvar. Två av respondenterna menar att de lämnat privata arbetsplatser inom välfärdssektorn de tidigare arbetat på till fördel för Arbetsförmedlingen. Gemensamt för samtliga respondenter är en tro på det offentliga.

“Jag tror ju på det offentliga, på att samhället skall driva exempelvis arbetsmarknadspolitiska instanser som Arbetsförmedlingen, jag tror inte att man skall sälja ut det”. (Respondent 2).

Vissa av de intervjuade tycker att lönerna bör vara högre, medan andra anser att de är i linje med vad som är förenligt i en myndighet. De framhåller istället ett stort utbud av attraktiva anställningsförmåner som inte återfinns i många privata verksamheter. Flera av de intervjuade beskriver hur myndigheten har gått från att för några år sedan ha en väldigt konkret

detaljstyrning, till att idag, i och med arbetet med Förnyelseresan, ha en friare styrning, vilket frigör kreativitet hos medarbetarna.

“Arbetsförmedlingen har gått från, att för några år sedan att vara väldigt detaljstyrd, där detaljstyrningen var väldigt konkret, ända ut på handläggarnivå, där man inte ens fick bestämma själv vilken storlek det skulle vara på bokstäverna när man skrev dagboksanteckningar, till att nu, i den här Förnyelseresan som vi jobbar med, som du kanske känner till, jobbar med att frigöra och få loss kraften hos folk, hos handläggarna och oss själva; cheferna också naturligtvis”. (Respondent 6).

Genomgående svarar respondenterna att de drivs av inre motivation, några svarar att de drivs av den inre motivationen i kombination med yttre motivation, och menar att feedback från kollegor och chefer är viktigt för att motiveras på arbetet. Andra menar att de endast drivs av inre motivation, då de yttre incitamenten är för små för att påverka deras motivation. Gemensamt för alla respondenter är att de uppger att de inte drivs av monetära belöningar, och en gemensam uppfattning om att de skulle kunna tjäna mer pengar hos andra arbetsgivare. Istället upplever medarbetarna ett högre syfte med arbetet och uppdraget. Respondent 6 menar att uppdraget är det avgörande för hans motivation;

“För min egen del så är det uppdraget som driver mig till att göra detta. Jag skulle stanna kvar även om jag fick tio tusen mindre i lön”. (Respondent 6).

En av handläggarna, respondent 5, som också har en roll som kompetenscoach menar att hen inte skulle kunna tänka sig att arbeta på en plats där hen inte blir sedd eller upplever sig göra ett viktigt arbete. Respondent 5 nämner också att hen för ett tag sedan hade tackat nej till ett erbjudande från en privat aktör som erbjöd en högre lön.

Alla respondenter är väl medvetna om myndighetens mål och vision och flera av respondenterna menar att det blivit ett tydligt arbete från myndighetens sida att tydliggöra detta sedan påbörjandet av Förnyelseresan. Arbetsförmedlingen arbetar aktivt för att förmedla en känsla av högre syfte för verksamheten genom exempelvis diskussionsgrupper, lönerevisioner och coachande samtal med närmaste chef. De två enhetscheferna menar att visionen och värdegrunden för Arbetsförmedlingen genomsyrar allt arbete, på samtliga nivåer.

Av de förmåner som tillhandahålls tillsammans med lönen är de 35 semesterdagarna det som är mest uppskattat av respondenterna. Övriga förmåner som uppskattas är friskvårdsbidrag, friskvårdstimme, förmånsportal med olika rabatter och möjligheten att löneväxla, det vill säga att medarbetare kan köpa och sälja semesterdagar mot lön.

Tron på det offentliga är en del av det som motiverar de anställda i organisationen trots det låga förtroende som allmänheten har för Arbetsförmedlingen.

4.5 Lågt förtroende och resan därifrån

Flera av respondenterna upplever det låga förtroendet som medborgarna uppvisar för myndigheten som ett påtagligt problem för verksamheten, främst gällande rekrytering av ny personal.

“Förtroendet är lågt och man ser ingen framtid i myndigheten och sen har vi ganska dåliga ingångslöner. Så länge vi spelar så, så får vi inte de bästa studenterna, då tappar vi hela tiden och kommer ha ett glapp i kompetens på kontoret. Sen är det jobbigt för medarbetarna att hela tiden bli ifrågasatt”. (Respondent 3).

Nästan samtliga respondenter anser dock att kritiken till stor del är obefogad; bland annat menar en av enhetscheferna, Respondent 3, att 94% av arbetsgivarna som deltagit i en undersökning uppgett att de är nöjda med hur Arbetsförmedlingen sköter sitt arbete, men media väljer att inte publicera den typen av siffror, med att kritiken får genomslagskraft.

“Positiva saker tas inte med i media, allt grovarbete vi gör, så räcker det med en negativ sak på media och vi är på botten igen”. (Respondent 3).

Vidare beskriver den andra enhetschefen förväntningarna från arbetssökande som orimliga. Hen menar att många förväntar sig att kunna gå in på arbetsförmedlingen och bli tilldelad ett arbete, istället menar hen att det ligger ett stort eget ansvar hos individen. En digitalisering som halkat efter är en annan bidragande orsak till det låga förtroendet menar några respondenter, och jämför med exempelvis försäkringskassan, som har en mer sofistikerad digital plattform. Återkommande genom intervjuerna är att respondenterna inte känner att det låga förtroendet är hämmar deras motivation, utan tvärtom, menar de intervjuade att de istället motiveras av rapporterna som uppvisar det låga förtroendet och istället vill bevisa vad myndigheten faktiskt åstadkommer.

Många av respondenterna menar att det hänt mycket sedan påbörjandet av Förnyelseresan. Alla respondenter uppger att de känner ett stort självstyre. De intervjuade handläggarna uppger att de kan styra över ungefär hälften av sin tid, övriga respondenter uppger att de planerar nästan hela sitt schema själva. Det finns även en uppfattning av att de idéer och initiativ som medarbetare på operativ nivå framför ges gehör för genom högre instanser. Som exempel berättar respondent 2, som arbetar som handläggare, att hen upplevde att ett problem för personer som stod långt från arbetsmarknaden ofta var en bristande datorkunskap, hen fick då möjligheten att vara med och utforma en datorkurs för dessa personer.

“Då kunde vi alltså skraddarsy ett program för våra sökanden utifrån vad de behövde. Så absolut har vi möjlighet att påverka både själva sin tid på arbetsplatsen men även utförandet av arbetet”. (Respondent 2).

Förnyelseresan är en del i Arbetsförmedlingens arbete mot att bli en trovärdig myndighet och den största matchningsmotorn för arbete i samhället år 2021. För att uppnå detta arbetar myndigheten med “kompetenslyftet” vilket syftar till att medarbetarna ska kunna tillgodogöra sig de kompetenser som krävs för verksamheten. Kompetensutvecklingen sker bland annat genom interna och externa kurser. Hos de intervjuade handläggarna finns en gemensam uppfattning om att det finns goda möjligheter att tillgodogöra sig de kompetenser som de önskar utveckla, dels genom ett stort utbud av interna utbildningar, men även möjlighet att gå externa utbildningar på högskola och universitet. För enhetscheferna ser bilden något annorlunda ut, vilka menar att de till följd av tidsbrist har mycket lite utrymme för kompetensutveckling på arbetstid. Båda enhetscheferna menar att det inte finns någon möjlighet att skjuta på arbetsuppgifter till fördel för utbildning. En handläggare, respondent 5, resonerar annorlunda, och menar att om en medarbetare känner att den kan bli bättre på sitt jobb genom en kurs, bör denne lägga andra uppgifter åt sidan till fördel för detta.

“Om jag känner att jag behöver förbättra mig inom ett område, då får jag ta mig den tiden, då får jag lägga det andra åt sidan. Och detta motiverar jag med att det kommer att få mig att bli en bättre arbetsförmedlare när jag gått kursen, då får arbetssökande bli lite arga för att jag inte svarar i telefon till exempel.”. (Respondent 5).

Respondenterna ger blandade svar på huruvida de upplever sina arbetsuppgifter som viktiga för myndighetens verksamhet. De flesta anser att de fyller en viktig funktion och att arbetsuppgifterna går att koppla till hur väl myndigheten fungerar. En handledare anser de har det viktigaste uppdraget på myndigheten.

“Ja absolut, de viktigaste. Det finns ingen annan viktigare än oss arbetsförmedlare”. (Respondent 2).

Respondent 5 och 8 menar dock att det finns moment som inte leder någonstans, exempelvis administration i syfte att kontrollera aktiviteten hos de arbetssökande, men som i praktiken upplevs som slöseri med tid. En av handläggarna menar att om hen utfört all den administration som krävs för att kontrollera aktiviteten hos arbetssökanden hade hen inte haft tid att utföra några andra arbetsuppgifter och att hen, med flera, istället godkänner alla rapporter. Utav de intervjuade är det endast en som arbetar i en stödfunktion; HR-partnern, vilken känner att även om arbetet inte är en del av kärnverksamheten upplever hen sin roll som viktig för organisationen, främst genom stödet till cheferna, som hen menar har ett behov av stödfunktionerna för att göra ett bra jobb. Även olika former av belöningar finns till för att chefer och andra anställda skall motiveras till att göra ett bra jobb, dock beror det på vad som anses vara belöning av de som arbetar på Arbetsförmedlingen samt vad de motiveras av.

4.6 Olika uppfattningar om belöningar

Huruvida det finns belöningar kopplade till arbetet ger respondenterna lite olika svar, främst till följd av olika uppfattningar av vad en belöning är. Vissa av respondenterna menar att de inte anser en löneförhöjning vara en belöning, utan något som naturligt tillhör arbetet, medan en annan respondent motiverar varför anställda bör se färsk frukt på kontoret som en belöning.

“Jag tycker det är en form av belöning och jag tror att en hel del medarbetare tycker samma, då jag ibland, när frukt uteslutits, fått höra kommentarer som: “Oj vi har inte varit duktiga, nu får vi ingen frukt.” Så någonstans så ser man det som en belöning även om det inte är uttalat”. (Respondent 4).

De flesta av respondenterna är dock överens om att lönerevisionen är det enda sätt som myndigheten arbetar med prestationsbaserade belöningar. Lönerevisionen uppfattas av de flesta respondenter som välfungerande sedan nya lönekriterier utformats. Respondent 2 tycker att det var en mer rättvis utvärdering tidigare, då antalet beslut låg till grund för lönerevisionen. En annan menar att skillnaderna är för små för att motivera, dock menar flera av respondenterna att de sätter ett större värde i att få en uppföljning av arbetet och feedback på prestationerna snarare än själva löneökningen,

“Jag ser det som en temperaturmätning, och på något sätt är det viktigt för mig att se att jag presterar bra och gör bra ifrån mig, och det tycker jag att detta materialet visar på ett bra sätt.” (Respondent 6).

Respondenterna ger olika svar på om de tycker att de eventuella belöningarna är lagom lätta att uppnå. En av respondenterna tycker att kriterierna är luddigt utformade, vilket gör det svårare för medarbetaren att förstå och arbeta mot dessa, samtidigt som det är svårt för den lönesättande chefen att göra en rättvis bedömning. Respondent 4 menar att det finns många värdefulla arbetsuppgifter som inte ingår i lönekriterierna. I övrigt är respondenterna relativt överens om att belöningarna är lagom svåra att uppnå och att de som får en, på skalan, större löneförhöjning också förtjänar den. I övrigt är det ingen av respondenterna som önskar att det fanns andra typer av belöningar kopplade till arbetet, de flesta svarar att det antingen inte är det som driver dem att prestera mer på jobbet, eller att de helt enkelt inte tycker att det är förenligt med offentlig verksamhet. Det är ingen av respondenterna som upplever att det finns några bestraffningar kopplade till arbetet.

De flesta respondenter är dock positivt inställda till den individuella lönesättningen. En av handläggarna menar att hen fick en, inom ramen, bra löneutveckling tack vare att hen har en chef som såg hens styrkor och insatser. Samtidigt uttrycker hen en önskan om en generellt brantare lönetrappa. Respondent 6 tycker också att lönekurvan är för flack och menar att detta har lett till att många hittar andra, mer välbetalda arbeten inom andra myndigheter, exempelvis Migrationsverket. Respondent 8, som arbetar som handläggare, jämför med tidigare arbetsplatser, och menar att hen aldrig haft ett jobb där lönekriterierna varit lika diffusa. Vidare menar respondent 8 att hen inte vet utifrån vilka kriterier hen bedöms och när hen försöker ta reda på dessa är det ingen som vill prata om det.

Många av respondenterna anser att de som inte engagerat sig i Förnyelseresan, också är de som fått en sämre löneutveckling under senare år. Under hösten implementerades nya lönekriterier, vilka går hand i hand med den pågående Förnyelseresan och grundas i den nya ledningsfilosofin och dess fem dimensioner. För att lyckas väl måste medarbetarna prestera väl inom samtliga fem dimensioner och i förlängningen kommer myndigheten att lyckas om medarbetarna presterar väl i dessa dimensioner. De fem dimensionerna består av:

- Ansvar för helheten
- Utveckling av sitt personliga ledarskap
- Samverkan med partners
- Fångar och påverkar händelser i omvärlden
- Leda genom uppmuntran

Respondent 1 menar att cheferna numera ska fungera strategiskt och vägledande istället för, som tidigare, som experter inom sitt område. Istället är det medarbetarna som ska vara experter och ta ansvar för att utföra uppdrag.

Det empiriska materialet som redogjorts för kommer i analysen att ställas mot den teoretiska referensram som tidigare beskrivits.

5. Analys

I analysen ställs empirin, det vill säga intervju svaren samt sekundärkällor, mot den teori som det tidigare i studien redogjorts för.

5.1 Motiverande uppdrag och en tro på det offentliga

Houston (2006) sammanfattar andra studier och menar att anställda inom offentlig verksamhet till större del ser arbetet som ett kall, snarare än ett vanligt jobb. De individer som upplever arbetet som ett kall kallas av Houston (2006) för offentliga tjänare, vilka är övertygade om fördelarna med offentlig förvaltning. Detta stämmer väl överens med respondenternas inställning till Arbetsförmedlingens verksamhet. Två av respondenterna menar att de lämnat privata arbetsplatser inom välfärdssektorn de tidigare arbetat på till fördel för att arbeta inom offentlig verksamhet. Vidare är det gemensamt för samtliga respondenter att ha förtroende för offentlig förvaltning. Houston (2000) menar att anställda inom offentlig verksamhet lägger stor vikt vid inre motivationsfaktorer och meningen med arbetet, vidare beskrivs yttre motivationsfaktorer som av mindre betydelse för dessa individer. Detta konkretiseras av respondent 6, som menar att hon skulle stanna kvar på Arbetsförmedlingen, även om hon fick tio tusen kronor mindre i lön.

I empirin framgår att det finns respondenter som drivs av både inre och yttre motivation samt de som bara drivs av inre till följd av att de yttre incitamenten är för små. De intervjuade drivs alltså inte bara av olika mängd motivation utan även av olika typer av motivation (Gagné & Deci 2005). Typiska exempel på inre motivation som respondenterna själva nämner är motivation av uppdraget och en tro på det offentliga. Ryan & Deci (2000) menar på att när yttre motivationsfaktorer förekommer utförs aktiviteter för att tillgodogöra sig belöningen. I Arbetsförmedlingens är den enda yttre monetära motivatorn den årliga lönerevisionen, baserat på genomförda intervjuer utförs inte aktiviteterna på myndigheten i syfte att uppnå monetära belöningar, utan istället till följd av en inre motivation hos de anställda som enligt Ryan och Deci (2000) definieras som utförandet av en aktivitet på grund av den inneboende tillfredsställelsen som kommer med utförandet. Enligt Gagné och Deci (2005) behövs yttre motivationsfaktorer för att motivera de personer som inte känner en inre motivation för att utföra en uppgift. Även om det var vissa av respondenterna som tyckte att löneutvecklingen var dålig, menar majoriteten att de inte hade jobbat på Arbetsförmedlingen om det inte vore för den inre motivationen. Detta stämmer väl överens med Houston (2000) som menar att det är vanligt att anställda inom offentlig sektor lägger större vikt vid inre motivationsfaktorer och meningen med arbetet än lön.

Arbetsförmedlingen (2017) menar att det krävs en inre motivation samt att medarbetarna känner sammanhang och mening för uppdraget för att utföra uppgifterna på bästa sätt. Detta kopplas till självledarskapet, vilket utgör ett centralt arbete på myndigheten i Förnyelseresan. Arbetsförmedlingen (2017) belyser vidare vikten av att alla tar ansvar för sina handlingar och kopplar den inre motivationen till en förståelse för de gemensamma mål och värderingar som finns för myndigheten. Enligt flera respondenter lyckas Arbetsförmedlingen väl med detta, de flesta respondenter upplever att deras arbetsuppgifter är viktiga för myndighetens funktion vilket innebär att de känner mening och sammanhang och har en inre motivation.

Enligt Osterloh, Frey och Frost (2001) undermineras den inre motivationen när yttre motivationsfaktorer kontrollerar medarbetarnas inställning till följd av minskat självbestämmande. På Arbetsförmedlingen pågår ett arbete mot ett friare arbete och självledarskap, vilket kan sättas i relation till en tidigare konkret detaljstyrning. Flera av respondenterna upplever att detta har lett till en större kreativitet hos medarbetarna. Den utträngningseffekt som Osterloh, Frey och Frost (2001) beskriver för det negativa förhållandet mellan inre och yttre motivation är således inte påtaglig hos respondenterna i undersökningen.

Något annat som på arbetsplatsen var påtagligt var det låga förtroendet som allmänheten hade för Arbetsförmedlingen. Det framgick i empirin att detta påverkar de anställda på ett eller annat sätt, och vidare redogörs det för det låga förtroendet på analytisk nivå.

5.2 Lågt förtroende och resan därifrån

Ingen av respondenter uppger deras motivation hämmas av det låga förtroendet som medborgarna uppvisar för myndigheten, dock menar en enhetschef att Arbetsförmedlingen förlorar kompetens som följd av det låga förtroendet och låga löner. Dock menar många av respondenterna att det hänt mycket sedan påbörjandet av Förnyelseresan. Alla respondenter uppger att de upplever ett stort självstyre. Vissa kunde styra hela sitt schema medan andra var bundna till vissa obligatoriska uppgifter och möten, utöver detta kunde dessa respondenter styra över resten av sin tid, vilket utgör ungefär hälften av schemat. Förutom att bestämma hur tiden skall disponeras upplever medarbetarna att de kan framföra idéer som lyfts upp och ges gehör för, detta exemplifieras genom fallet med datakursen som nämns i empiriavsnittet. Självbestämmande anses enligt Osterloh, Frey och Frost (2001) vara den viktigaste faktorn för självstyrande motivation. I enlighet med detta kan satsningen på Förnyelseresan, där självledarskapet utgör en stor del, vara en bidragande orsak till att många av respondenterna upplever en inre motivation.

Tidigare i studien nämndes att kompetens, autonomi samt känsla av sammanhang enligt Self-Determination Theory är en viktig del i grunden för självstyrande motivation som i sin tur kan leda till personlig utveckling och välmående på arbetsplatsen (Inauen 2014). Från respondenterna framgick att det fanns många möjligheter till kompetensutveckling i form av både interna och externa utbildningar, vissa uppgav att det fanns goda möjligheter att tillgodogöra sig dessa utbildningar medan andra, främst enhetscheferna upplever att tidsbrist hindrade dem från att gå utbildningar och kurser. Trots detta upplever de inte ett bristande välmående, personlig utveckling eller en lägre grad av självstyre.

Att ha en väl utvecklad autonomi på arbetsplatsen är enligt Inauen (2014) essentiellt för att medarbetarna skall agera med en känsla av egen vilja samt uppleva valmöjligheter och kongruens för verksamheten. Gagné, Deci och Ryan (2013) menar att anställda i kontrollerade miljöer känner en större grad av stress och krav på arbetet, något som inte beskrivs som ett problem av respondenterna, utan istället framhålls hur väl samtliga respondenter trivs med sitt arbete. Som följd av arbetet med Förnyelseresan ökar autonomi hos medarbetarna betydligt då självledarskap är den mest tongivande delen i arbetet. I enlighet med Self-Determination Theory kommer detta leda till en ökad självstyrande motivation (Inauen 2014).

I självstyrande miljöer har positiv feedback bra inverkan på medarbetarnas motivation, medan det hade gett en negativ effekt om det hade varit en kontrollerad arbetsplats (Ryan 1992). Detta stämmer väl överens med hur vissa av respondenterna upplever att feedback var en av de viktigaste motivationsfaktorerna på arbetsplatsen

På Arbetsförmedlingen förekommer det mycket lite extern reglering, vilken enligt Gagné, Deci och Ryan (2013) är den mest kontrollerande typen av yttre motivation och innebär att beteenden kopplat till detta belönas eller bestraffas. Denna typ av kontroll kan fungera kortsiktigt men är inte hållbar på lång sikt enligt (ibid.). Samtliga respondenter menar att det inte förekommer några bestraffningar på myndigheten.

Som tidigare beskrivits, är det olika faktorer som påverkar människans motivation, denna motivation kan vara av olika grad beroende på vilket resultat som förväntas enligt förväntansteorin som följande i analysen ställs mot respondenternas svar och jämförs.

5.3 Medarbetarnas valens till givna incitament

Enligt Förväntansteori måste det finnas en koppling mellan utförandet och det förväntade resultatet för att en anställd skall känna sig motiverad (Miner 2005). Enligt respondenternas svar har de anställda olika uppfattning om vad en belöning är och därmed anstränger de sig i olika grad beroende på hur attraktivt de anser följden att vara. Vissa av respondenterna menar att de inte motiveras av en löneförhöjning, då utvecklingen är för liten. Detta kan kopplas till Vrooms förväntanssteori som menar att människor uppfattar sina handlingsalternativ och deras utfall på olika sätt (Miner 2005). Utifrån respondenternas svar på intervjuerna framgår det att de flesta anställda på Arbetsförmedlingen har en gemensam uppfattning om att lönerrevisionen är den enda form av belöning som myndigheten har. Arbetsförmedlingen använder alltså samma typ av belöningar för samtliga anställda. Detta kan enligt Miner (2005) bli problematiskt, då människor värdesätter belöningar på olika sätt och anstränger sig i olika grad beroende på hur högt de värdesätter resultatet. Detta stämmer överens med respondenternas svar som visade att de hade olika syn på vad som var belöning. Vissa av respondenterna ansåg att lönerrevisionen var en motiverande belöning medan en annan inte alls såg lönerrevisionen som motiverande utan menade att den årliga löneökningen ses som en självklarhet.

I de studier som Houston (2006) sammanfattat framgår att monetära belöningar inte fungerar som motivationsfaktorer för individer som ser ett högre syfte med verksamheten. Istället bör motivationsprogrammen utformas så att de anställda kan uppfylla deras personliga motiv.

5.4 Motivationsprogram

I empirin framgår det att de flesta respondenter på Arbetsförmedlingen drivs av inre motivation, flertalet av respondenterna menade även att de yttre incitamenten var för små för att vara den motiverande faktorn. Clark och Wilson (1961) menar att alla organisationer som önskar överleva måste ha materiella eller immateriella motiv för medarbetare skall drivas till att utföra önskade prestationer. Enligt Clark och Wilson (1961) är monetära belöningar exempelvis lön och förmåner kopplade till anställningen. Enligt flertalet respondenter är lönen för låg men i stort sett alla respondenter menar samtidigt att detta inte spelar någon roll då de inte drivs av monetära belöningar utan inre motivation. Dessutom framgår det i empirin att alla respondenter uppskattar de förmåner som finns kopplade till anställningen, exempelvis friskvårdstimme och extra semester, samt möjligheten till löneväxling, vilket enligt Clark & Wilson (1961) också är materiella motivationsfaktorer. I empirin redogörs för hur nästan samtliga respondenter menar att de inte drivs av monetära belöningar, vilket inte stämmer överens med Clark och Wilson (1965), vilka menar att även förmåner kopplade till anställningen har ett monetärt värde.

Clark och Wilson (1961) menar att det inte bara är de materiella motiven som är viktiga utan även de immateriella. Clark och Wilson (1961) poängterar dock att det antingen är materiella eller immateriella motiv som behövs för en organisations överlevnad. De immateriella motiven

har inte något monetärt värde enligt teorin utan innebär exempelvis att de anställda får möjlighet att socialisera sig med kollegor samt kunna ansluta sig till aktiviteter som på arbetsplatsen är framtagna för att stärka gruppen och för att individer skall känna sig som en del av organisationen (Clark & Wilson 1961). Av respondenternas svar framgår det att den typen av aktiviteter förekommer på arbetsplatsen, dock är detta något som de anställda själva får styra upp, och sker alltså inte på myndighetens initiativ.

Enligt Clark & Wilson (1961) kan en organisation använda sig av olika motivationsfaktorer för att förmedla en känsla av trivsel samt förmedla en känsla av att organisationen gör något gott. Det framgår flera gånger i studien tydligt att Arbetsförmedlingen har ett flertal förmåner för att arbetarna skall trivas. Dessutom beskrivs i empirin hur myndigheten arbetar för att synliggöra de visioner, målbilder och värdeord som Arbetsförmedlingen fastställt. Detta är viktigt för att medarbetarna skall vara medvetna om anledningen till varför arbetet utförs och varför det är viktigt, menar flertalet av respondenterna. Detta är enligt Clark & Wilson (1961) också en motivationsfaktor. Clark och Wilson (1961) menar vidare att det förekommer olika motiv i en organisations olika nivåer, men utifrån respondenternas svar visar studien att det inte förekommit någon differentiering på motivationsfaktorerna på Arbetsförmedlingens olika nivåer.

De belöningar, eller det som anses vara belöningar är också densamma för de olika nivåerna. Vidare ställs teorin om just belöningsystem mot respondenternas svar om detta.

5.3 New Public Management inom Arbetsförmedlingen?

Som tidigare beskrivits avser New Public Management (NPM) att den offentliga sektorn skall anamma de styrverktyg och principer som återfinns i det privata näringslivet (Karlsson u.å.). Grundtanken är att samtliga individer drivs av självintresse och vinstmaximering och därför bör organisationens intressen gå hand i hand med de anställdas. Det innebär att om en organisation uppnår uppsatta mål skall de anställda belönas för sin insats. Respondenterna uppfattar att myndigheten arbetar begränsat med prestationsbaserade belöningar, förutom den individuella lönesättningen. I en studie som utförts av Eriksson, Sverke och Hallgren (2002) undersöks prestationsbaserad lön som styrmedel för kommunalanställda. Undersökningen fann att lönen hade en sekundär påverkan jämfört med autonomi, feedback och kompetensutveckling. Något som även respondenterna i denna undersökning instämmer på.

I den teoretiska referensramen beskrivs hur en individs beteende enligt Arvidsson (2005) styrs av vad som mäts och att de uppsatta målen för en organisation har en betydande påverkan på beteendet i hela organisationen. Enligt en av respondenterna är lönekriterierna luddigt utformade, vilket gör det är svårt att förstå vad krävs för att uppnå en viss belöning, när det, som i Arbetsförmedlingens fall, endast handlar om den årliga lönerrevisionen. Denna respondent menade att dessa kriterier är så luddiga att det till och med är svårt för cheferna att göra en rättvis bedömning när det gäller löneförhöjningen. En annan respondent tycker att det är mycket arbete som utfördes utan att det ingår i bedömningen och således inte bidrar till löneförhöjningar. Vissa av respondenterna menar dock att de kontinuerliga samtalen med cheferna under årets gång hjälper för att veta hur ligger till i fråga om löneförhöjning. En av cheferna menade att det inte talas om några siffror under dessa samtal men att gott arbete lyfts fram och sämre arbete poängteras. Medarbetarna kan utifrån detta veta hur de skall styra sitt arbete mot en förbättrad lön.

Kontinuerliga samtal styr enligt en av enhetscheferna medarbetarnas beteende och kan kopplas till Arvidsson (2005), som menar att de uppsatta målen och uppföljning av dessa påverkar beteenden hos individen. Arbetsförmedlingen arbetar till stor del med uppföljning och återkoppling av medarbetarnas prestationer. Många drivs av, som tidigare redogjorts för, inre motivation och enligt en av respondenterna påverkade lönerevisionen inte hen alls i fråga om motivation, dock gavs en generell bild av att den kontinuerliga uppföljningen av medarbetarnas prestationer, genom individuella samtal och lönerevisioner, var motiverande för respondenterna.

Nöjda kunder och handlingsfrihet kan också ses som belöningar enligt Paul, Alm och Aronsson (1991), för några av respondenterna var detta deras huvudsakliga motivationsfaktorer. De gemensamma aktiviteterna på arbetet som möten, utbildningar med mera var också något som uppskattades och just gemensamma aktiviteter kan också ses som en belöning (Paul, Alm & Aronsson 1991). Dessa olika belöningar skall främja verksamheten, vilket har gett resultat på Arbetsförmedlingen. En annan sak som var uppskattad hos flertalet respondenter är chefernas förmåga att lyfta fram goda prestationer, även om en av respondenterna menade att det finns ytterligare förbättringspotential. Detta är som tidigare beskrivits viktigt för arbetsmotivationen (Paul, Alm & Aronsson 1991). I teorin nämns dock att det är svårt att belöna något som inte går att mäta, vilket var fallet när det gällde luddiga lönekriterier. Det måste enligt Paul, Alm och Aronsson (1991) finnas väl utformade kriterier och system för bedömningarna av lön samt att dessa skall anses vara rättvisa av de anställda. Vissa av respondenterna upplevde lönerevisionen som rättvis och menade att de anställda fick den höjning som motsvarande arbetsinsatsen. Andra engagerade sig inte i revisionen, dels på grund av en upplevelse av luddigt utformade kriterier, samt en för liten motivator för att ytterligare engagera sig i arbetet. Några av respondenterna menar dock att goda prestationer lyfts fram, att chefer och medarbetare kan se de som utfört ett arbete väl och att vissa saker kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Dock kan det vara annat än just de kriterier som höjer lönen men det uppfattas ändå som positivt att goda prestationer lyfts fram, just för den inre motivationen.

6. Slutsats

I detta avsnitt sammanfattas studiens slutsatser genom ett besvarande av uppsatsens frågeställning. Bidraget med studien och förslag till framtida forskning ges längre ned i avsnittet.

6.1 Besvarande av frågeställning

Undersökningen syftar till att beskriva hur en myndighet använder sig av eventuella motivationsprogram för att motivera sina medarbetare och hur medarbetarna inom myndigheten upplever dessa. Studien skall öka förståelsen för hur myndigheter motiverar anställda, samt ge en grund för fortsatta studier inom området.

För att besvara frågeställningen har en fallstudie som undersöker en myndighets arbete med motivationsprogram och hur dessa upplevs av medarbetarna utförts. Genom befintliga teorier och tidigare studier på området utformades underlag för inhämtning av primär information från en myndighet. Teorier har sedan ställts mot inhämtad empiri för analys och besvarande av aktuell forskningsfråga. Studiens slutsatser redogörs för nedan.

Studien visar att Arbetsförmedlingen till stor del arbetar med att främja den inre motivationen hos medarbetarna. Detta gör Arbetsförmedlingen exempelvis genom att synliggöra myndighetens mål och visioner samt införa självledarskap. De medarbetare som ingått i studien uppger att självledarskap är något som generellt påverkar de anställda positivt genom en ökad inre motivation. Respondenterna för studien uppger även att myndighetens uppdrag skapar motivation hos de anställda, vilka upplever att det finns ett högre syfte med den verksamhet som bedrivs. Prestationsbaserade belöningsystem som beskrivs inom New Public Management används, enligt respondenterna, begränsat inom Arbetsförmedlingen. Den enda typ av prestationsbaserade belöningsystem som omnämns i intervjuerna är individuell lönesättning, vilken regleras genom årliga lönerrevisioner. Huruvida lönerrevisionen motiverar de anställda gavs blandade svar. Vissa av respondenterna upplever att den har en viss inverkan på de anställdas motivation, andra menar att den inte påverkade dem alls. I övrigt kan det tydas att av intervjuerna att Arbetsförmedlingen arbetar med prestationsmätningar. Kontinuerliga samtal mellan närmsta chef och medarbetare är ett exempel på hur väl de anställda utför sitt arbete utvärderas och återkopplas.

Gemensamt för samtliga respondenter var att de inte motiveras av löneökningen, utan de respondenter som uppgav att de fann lönerrevisionen motiverande menar att det var för att den ger en upplysning om hur väl personen i fråga har presterat. Respondenterna menar att lönerrevisionen och den årliga löneökningen handlar om för lite pengar och därför motiverar den inte ytterligare ansträngningar eller större engagemang. I linje med Osterloh, Frey och Frost (2001) kan det finnas fördelar med att de yttre incitamenten är av lägre dignitet för medarbetarna, då yttre motivation kan genom en utträngningseffekt minska den inre motivation vilken anses av Houston (2006) ha större påverkan på anställda inom offentlig sektor än deras privata motsvarigheter. I studien framgår att de medarbetare som intervjuats på Arbetsförmedlingens kontor känner en inre motivation för sitt arbete, samtidigt som Arbetsförmedlingen styr mot att skapa och förstärka den inre motivationen hos medarbetarna.

Studien visar dock att vissa av deltagarna i studien upplever den låga lönen och det låga förtroendet medborgarna uppvisar för myndigheten som ett problem gällande rekrytering och för att behålla kompetenta medarbetare. En bild som ges av flera respondenter är att individer som drivs av att arbeta offentligt många gånger väljer andra myndigheter framför Arbetsförmedlingen till följd av högre löner. Vi ställer oss därför frågande till om.

Arbetsförmedlingens motivationsprogram är för inriktade mot de individer som känner inre motivation för uppdraget och verksamheten, och för att kunna konkurrera om kompetens, behöver mer sofistikerade motivationsprogram för att nå de individer som värdesätter yttre stimuli och monetära incitament.

6.2 Bidraget med studien

Houston (2006) menar att anställda inom offentlig verksamhet lägger stor vikt vid inre motivationsfaktorer och meningen med arbetet, medan yttre motivationsfaktorer beskrivs som av mindre dignitet för dessa individer. Denna studie styrker detta påstående, genom respondenterna som genomgående uppger att de känner en inre motivation för myndigheten och dess uppdrag.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

En intressant aspekt av den undersökta myndigheten är dess problematik med bristande förtroende. För vidare studier föreslås att undersöka hur förtroendefrågan påverkar Arbetsförmedlingens arbete med motivation.

För vår studie behövdes inte fler respondenter, men i syfte att utföra en djupare undersökning kan det vara fördelaktigt att intervjua fler personer än de åtta respondenter som intervjuades för denna studie. För fortsatt forskning kan det även vara intressant att jämföra olika myndigheter och jämföra hur de motiverar medarbetare.

7 Bilagor

7.1 Intervjufrågor

Allmänna

1. Hur länge har du arbetat på myndigheten?
2. Hur trivs du med ditt arbete och myndigheten?
3. Varför sökte du jobb på just arbetsförmedlingen?
4. Hur upplever du det låga förtroende medborgarna har för arbetsförmedlingen? HR? Hur arbetar myndigheten för att du ska trivas på arbetsplatsen?
5. Känner du dig säker i hur dina arbetsuppgifter skall utföras? Upplever du att du har en tillfredsställande anställningstrygghet?
6. Hur är din känsla av tillhörighet på arbetsplatsen? Har du bra kontakt med dina kollegor? Hur arbetar myndigheten för att skapa en god miljö på arbetsplatsen?
7. Känner du dig uppskattad/respekterad av kollegor och arbetssökande? Hur arbetar Arbetsförmedlingen för att visa uppskattning för goda arbetsinsatser?
8. Känner du att du kan uppnå självförverkligande på Arbetsförmedlingen?

Offentlig eller privat sektor

1. Varför valde du myndigheten framför näringslivet?
2. Har du arbetat inom privat sektor? Vilka fördelar upplever du med att arbeta i offentlig sektor?
3. Övriga skillnader? Lön, karriärvägar, anställningstrygghet, personlig utveckling,

Motivation

1. Skulle du säga att du drivs av yttre motivation: tex löneförhöjningar, beröm, anställningsförmåner eller inre motivation: tex att du tycker arbetet är roligt, viktigt, du vill myndighetens och arbetssökandens bästa?
2. Upplever du ett högre syfte med myndighetens arbete? Hur arbetar myndigheten för att förmedla detta?

Self Determination Theory, SDT

1. I vilken utsträckning känner du självstyre? Att du kan styra dina arbetsuppgifter själv?
1. Upplever du att Arbetsförmedlingen hjälper dig att tillgodogöra dig rätt kompetenser för arbetet? Hur?
2. Upplever du att dina arbetsuppgifter är viktiga för myndighetens funktion?

Belöningssystem

1. Är belöningarna lagom svåra att uppnå?
2. Förekommer bestraffning för ej uppnådda resultat? Hur?

Vrooms förväntansteori

1. Upplever du att det finns en tydlig koppling mellan beteenden och handlingar och dess konsekvenser, d.v.s. belöningar resp. bestraffningar? (ex. på bestraffning är utebliven löneförhöjning)

Belöningar

Merchant & Van der Stede, Jonsson

1. På vilka andra sätt arbetar myndigheten för att sammanfoga dina mål med myndighetens?
1. Värdesätter du monetära eller icke-monetära belöningar högst?
2. Önskar du att det fanns andra typer av belöningar? Vilka i så fall?
3. Har ert belöningsystem ändras under tiden du jobbat här?
4. Känner du till myndighetens mål och vision?
5. Hur upplever du att lönerevisionen som motivationsfaktor fungerar?
6. På vilka andra sätt arbetar myndigheten för att sammanfoga dina mål med myndighetens?
7. Vilka monetära samt icke-monetära belöningar finns på arbetsplatsen? Om inte, önskar du att det fanns?
8. Hur upplever du dessa belöningar? Är belöningarna lagom svåra att uppnå?
9. Värdesätter du monetära eller icke-monetära belöningar högst?
10. Önskar du att det fanns andra typer av belöningar? Vilka i så fall?
11. Har ert belöningsystem förändrats under tiden du jobbat här?

FÖRNYELSERESAN

1. Hur upplever du den? Tar den fokus från arbetet
2. Självledarskap, upplever du det som motiverande? Hur upplever du att dina kollegor reagerar på självledarskap?

7.2 Referenser

Arbetsförmedlingen (2015). Arbetsförmedlingen 2012 – inriktning och innehåll i myndighetens förnyelseresa. [Internt material]. Stockholm: Arbetsförmedlingen.

Arbetsgivarverket (2010). *Att leda och styra mot individuell lön*. <https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-skrifter/skrifter/att-leda-och-styra-med-individuell-lon.pdf> [2017-05-15]

Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Stockholm: Handelshögskolan.

Blumberg, B., Cooper, R. D. & Schindler, S. P. (2011). *Business research methods*. 3. uppl., Berkshire: McGraw-Hill education.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5. uppl., Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev] uppl., Stockholm: Liber.

Collis, J. & Hussey, R. (2009). *Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students*. 3. uppl., New York: Palgrave Macmillan.

Czarniawska, B. & Torhell, S. E. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1992). *The initiation of intrinsically motivated learning and achievement*. Cambridge: Cambridge University Press.

Eriksson, A., Sverke, M. & Hallgren, J. (2002). Lön som styrmedel. Konsekvenserna för kommunalanställdas attityder och prestation. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 8(3).

Frey, B.S., Homberg, F. & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, 34(7), ss. 949-972.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, (26), ss. 331–362. DOI: 10.1002/job.322

Gagné, M., Deci, E. L., Ryan M, R. (2013). Self-determination theory. *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781452276090.n213

Georgellis, Y., Iossa, E. & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), ss. 473-493.

Homberg, F., Tabvuma, V. & Heine, K. (2014). Motivation in public sector organizations – introduction to the special issue. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1). DOI: 10.1108/EBHRM-12-2013-0038

Houston, D. J. (2000). Public service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (10), ss. 713–727.

Houston, D. J. (2006). Walking the walk of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (16), ss. 67–86.

Inauen, E. (2014). How the approval of rules influences motivation. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), ss. 96-113.

Ingraham, P.W. (1993). Of Pigs in Pokes and Policy Diffusion: Another Look at Pay-for-Performance. *Public administration review*, 53(4).

Jonsson, E. (1992). *Belöningar och effektivitet i offentlig förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, (71), ss. 54-63.

Merchant, K, A. & Van der Stede, W, A. (2013). *Management Control Systems*. Essex: Pearson Education Limited.

Meyer, H. H. (1975). The Pay-For-Performance Dilemma. *Organizational Dynamics*, 3(3), ss. 39-50.

Miner, J. B. (2005). *Organizational behaviour I, Essential theories of motivation and leadership*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.

Motowidlo, S. J. (1982). Relationship between self-rated performance and pay satisfaction among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), ss. 209-213. DOI: [10.1037/0021-9010.67.2.209](https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.209)

Narasimhan, K. (1998). Unexpected rewards. *Nature Neuroscience*, ss. 265. DOI:10.1038/1076

Tom Karlsson. (u.å.). New Public Management. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2017-04-03]

Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000). Motivation Knowledge Transfer, and Organizational Form. *Organization Science*, (11), ss. 538–550.

Osterloh, M., Frey, B. S. & Frost, J. (2001). Managing Motivation, Organization and Governance. *Journal of Management & Governance*, 5(3), ss. 231-239. DOI: 10.1023/A:1014084019816

Paul, A., Alm, O. & Aronson, M. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: Sveriges personaladministrativa förening.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), ss. 68-78.

Savoie, D. (1995). What is wrong with the new public management?. *Canadian Public Administration*, 38(1), ss. 122-32.

Scott, W. E. (1976). The effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: A critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), ss. 117-129.

Statskontoret (2015). *Att styra mot ökat förtroende – är det rätt väg?*. http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2016/om-offentlig-sektor-25_fortroende.pdf [2017-04-03]

Statskontoret (2016). *Den offentliga sektorn i korthet 2016*. <http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2016/offentliga-sektorn-korthet-2016.pdf> [2017-04-03]

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5. uppl., London: SAGE