

Målstyrning och belöningsystem inom offentlig sektor

- En fallstudie om ett kommunalt elbolag i Sverige



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Kandidatuppsats/ Redovisning
Ekonomi kandidat 180 hp
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Höstterminen 2018

Författare:
Asem Toukhi , 920719
Hanna Kadric, 960919

Handledare:
Berit Hartmann – Universitetslektor, biträdande
Redovisning, Göteborgs Universitet

Förord

Ett stort tack vill vi främst rikta till vår handledare Berit Hartmann som har väglett oss genom studiens gång. Vi vill även tacka vår seminariegrupp för deras synpunkter om vår studie.

Avslutningsvis vill vi tacka det undersökta bolaget och dess HR-administratör som ordnade och bokade intervjuer med samtliga respondenter, samt de respondenter som valde att medverka i vår studie och avsätta sin tid för vår undersökning. Er medverkan gjorde stor nytta för uppsatsen och dess genomförande.

Asem Toukhi

Hanna Kadric

Sammanfattning

Organisationer inom offentlig sektor har svårt att motivera sina anställda. Exempelvis har offentliga organisationer mer begränsade resurser än organisationer i den privata sektorn men hindras även bl.a. genom lagar och regler. Inom den privata sektorn har det gjorts många studier där målstyrning och belöningssystem nämns som två viktiga motivationsverktyg. Därför blir det intressant att göra en undersökning om hur dessa används och uppfattas inom den offentliga sektorn. Syftet med studien var att undersöka hur chefer och anställda ser på målstyrning i ett kommunalt bolag i Sverige. Vi undersöker även hur bolagets anställda upplever att målstyrning påverkar deras motivation.

En kvalitativ studie gjordes eftersom vi behövde få en djupare förståelse av ämnet för att besvara studiens syfte men även för att området behöver mer forskning och en kvalitativ studie är bäst lämpad för att förstå forskningens kontext och de inblandades uppfattning. Totalt genomfördes det fem djupintervjuer för att samla in data för studien. För att undersöka det utifrån olika perspektiv i bolaget valde vi att intervjua två enhetschefer och tre anställda. Samtliga respondenter anonymiserades genom att benämnas med variablerna A till B och siffrorna 1-3.

Slutsatsen som vi kunde dra av vår studie är att tydliga mål, tydlig kommunikering av mål, resultatuppföljning av mål samt engagemang från anställda är fyra krav som är viktiga för en effektiv målstyrning. En viktig komponent i dessa fyra krav är delaktighet vilket det undersökta bolaget har som en motivationsfaktor i sitt belöningssystem. Vårt bidrag är att delaktighet måste uppmärksammas för att det ska uppfylla sitt syfte. Speciellt när bolaget inte kan använda sig av finansiella belöningar i lika stor utsträckning som den privata sektorn.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Disposition	4
2 Teoretisk referensram	5
2.1 Målstyrning	5
2.2 Belöning	7
2.2.1 Finansiella belöningar	7
2.2.2 Icke- finansiella belöningar	9
2.2.3 Delaktighet	11
3 Metod	13
3.1 Forskningsmetod	13
3.2 Undersökningens inriktning	13
3.3 Intervjuer	14
3.4 Insamling av data	15
3.5 Urval	16
3.6 Etiska överväganden	17
4 Empiriskt Resultat	19
4.1 Fallstudie	19
4.2 Målstyrning	19
4.3 Delaktighet och belöning	23
5 Diskussion	30
5.1 Målstyrning	30
5.2 Delaktighet och belöning	32
6 Slutsats	37
6.1 Fortsatt forskning	39
Källförteckning	40
Intervjuguide	47

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I Sverige var cirka 5 miljoner människor sysselsatta år 2017 (SCB, 2019) varav 1,6 miljoner inom offentlig sektor (Ekonomifakta, 2018). Inom den offentliga sektorn räknas statlig, landsting och kommunal verksamhet. Dessa organisationer finansieras med skattemedel (Svensson, 2001) och därför har hög press på sig att öka sin effektivitet samtidigt som de måste minska på sina kostnader (Wright, 2001). Konsekvensen av att de måste minska sina kostnader påverkar löner och förmåner för de anställda inom den offentliga sektorn (Ferdman & Nilsson, 2016).

Under 2004 var den genomsnittliga månadslönen 2 200 kronor lägre för offentliganställda jämfört med anställda i den privata sektorn. Om det istället görs en jämförelse mellan yrkesgrupper i de två nämnda sektorerna, är löneskillnaden ännu högre än 2 200 kronor. T.ex. så tjänar tjänstemän i den offentliga sektorn 31 procent lägre än tjänstemän i den privata sektorn (SCB, 2016). Då anställda inom den offentliga sektorn tjänar mindre, känner högre stress och har högre sjukfrånvaro än de som arbetar inom den privata sektorn blir en viktig uppgift för den offentliga sektorn att motivera och få dem att stanna kvar (Lindberg & Vingård, 2012; SCB, 2016). Enligt Blanchard, Vallerand & Richer (2002) är motivation av anställda en av dem viktigaste faktorerna för organisationer. Detta p.g.a. att det ökar effektiviteten och samtidigt minskar de kostnader som uppstår vid stress och hög sjukfrånvaro (Lindberg & Vingård, 2012). I sin artikel skriver Behn (1995) att motivation är en av tre faktorer som är viktigast inom offentlig management. Som verktyg för att motivera sina anställda använder sig organisationer bl.a. av målstyrning och belöningssystem (Anthony & Govindaraj, 2007; Haque, 2007)

Enligt Anthony & Govindaraj (2007) används belöningssystem för att motivera anställda men även för att signalera om ett visst beteende är önskvärt eller inte. Utformningen av det kan se olika ut beroende på hur organisationen är strukturerad och hur den finansieras (ibid). Svensson & Wilhelmson (1991) anser att belöningssystem kan delas upp i två kategorier, den ena är finansiella belöningar och den andra är icke finansiella belöningar. De hävdar att de effektivaste belöningssystemen är en kombination av icke finansiella och finansiella belöningar. Anledningen till det är att människor har olika behov och därför bör

organisationer försöka att tillfredsställa både behov av finansiell respektive icke finansiell karaktär (ibid).

Människor har ett behov av att sätta upp mål för att vara motiverade och kunna nå ett önskat resultat (Locke, 1968). Därför kan även målstyrning användas som motivationsverktyg. Som styrverktyg har målstyrning sina rötter från den privata sektorn. Inom offentlig sektor är målstyrning en del i new public management (NPM) vars syfte är att effektivisera den offentliga sektorn utifrån idéer från den privata sektorn (Haque, 2007; Christensen et al. 2005). För att målstyrning ska vara effektiv är det viktigt att organisationens mål är tydliga, att det kommuniceras ut på rätt sätt och att det görs resultatuppföljning av de satta målen (Svensson, 1997; Macintosh, 1985). Utöver dessa tre krav så anser Rombach (1991) att det även är viktigt att organisationens anställda visar ett engagemang för de satta målen. Ett sätt att öka anställdas engagemang är enligt Merchant & Van der Stede (2007) att låta dem vara delaktiga vid framtagning av organisationens mål. Hägerfors & Brattgård (1992) hävdar att delaktighet skapar en starkare känsla av tillhörighet till organisationen och därför kommer anställda vara mer engagerade.

1.2 Problemdiskussion

I Göteborgs-Posten skriver Björking Petersson & Eldholm (2018, 15 okt.) att “Kompetensbristen blir allt värre i offentlig sektor. Och bristen på arbetskraft börjar bli akut”. Detta beror bland annat på de låga lönerna (SCB, 2016), den höga stressen och sjukfrånvaron inom sektorn (Lindberg & Vingård, 2012). Enligt Behn (1995) är detta ett vanligt fenomen i offentlig sektor. Detta problem kan enligt Björking Petersson & Eldholm (2018, 15 okt.) lösas genom att organisationer inom den offentliga sektorn börjar ta hand om sina anställda på ett bättre sätt, bl.a. genom att öka deras motivation. Behn (1995) hävdar att motivation av anställda inom den offentliga sektorn är svårt då det finns många begränsningar och hinder.

Jämfört med den privata sektorn så har den offentliga sektorn inte samma möjligheter till att motivera sina anställda. Anledning till det är som nämnt i bakgrunden att offentliga organisationer finansieras med skattemedel vilket leder till en ökad press på att de ska ha så låga kostnader som möjligt vilket försvårar användningen av belöningar med finansiell karaktär (Svensson, 2001). Då sektorn är finansierad med skattemedel orsakar det att

verksamheten har mer begränsat med resurser jämfört med den privata sektorn. Dock anser Fottler (1981) att anställda inom den offentliga sektorn värderar icke finansiella belöningar högre än finansiella. Herzberg (1959) anser att högre arbetsmotivation endast kan nås med hjälp av belöningar av icke finansiell karaktär. Wiscombe (2002) hävdar att belöningar av denna karaktär kan användas för att få högre produktivitet, arbetskvalité och förbättra anställdas relation gentemot organisationen.

En belöning med icke finansiell karaktär är delaktighet (Morell, 2011; Jannesson & Skoog, 2013). Med delaktighet innebär det att anställda får möjligheten att vara delaktiga vid beslut som rör bl.a. det dagliga arbetet och få ta mer ansvar (Mizrahi, 2002; Jacobsen & Thorsvik 2014). Exempel på beslut som rör det dagliga arbetet är organisationens mål. Organisationer använder sig av mål för att motivera och styra anställda för att sträva efter ett önskat resultat (Locke, 1968). Inom offentlig sektor finns det däremot begränsningar och hinder mot att låta anställda vara delaktiga vid framtagning av mål. Anledningen är oftast att dessa organisationer är byråkratiska och toppstyrda vilket innebär att organisationernas mål är framtagna utifrån politiska beslut eller av ledningen som är politiskt tillsatt (Van der Voet 2016). Konsekvensen av mål som är framtagna utifrån politiska beslut är att dessa kan bli otydliga hävdar Svensson (2001). Otydliga mål kan försvåra styrningen då det finns risk att anställda inte förstår dem, vilket kan vara hämmande för deras motivation (ibid).

Som nämnt ovan men även i studiens bakgrund har organisationer inom den offentliga sektorn svårt att motivera sina anställda. Det finns många studier som har undersökt hur anställda motiveras med hjälp av belöningssystem och målstyrning, men dessa har gjorts inom den privata sektorn. Utifrån detta har vi tagit fram vår studies syfte.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur chefer och anställda ser på målstyrning i ett kommunalt bolag i Sverige. Vi ska även undersöka hur bolagets anställda upplever att målstyrning påverkar deras motivation.

1.4 Avgränsningar

Den offentliga sektorn är stor, 1,6 miljoner av den svenska befolkningen var sysselsatta inom denna sektor (Ekonomifakta, 2018). Det är orimligt att försöka få en djupare förståelse av hur chefer och anställda ser på målstyrning inom hela sektorn och hur anställda upplever att målstyrning påverkar deras motivation. Därför har vi valt att göra vår undersökning i endast ett svenskt kommunalt bolag.

1.5 Disposition

Inledning

I uppsatsens inledning presenteras studiens syfte. För att syftet ska vara tydligt så inleds kapitlet med bakgrund och därefter problemdiskussion som syftet är baserat utifrån.

Teori

I den teoretiska referensramen presenteras tidigare forskning och litteratur som är relevanta för studiens syfte. Kapitlet är uppdelat i två delar; målstyrning och belöning. Belöning är däremot uppdelat i tre delkapitel; finansiella belöningar, icke finansiella belöningar och delaktighet.

Metod

I metodkapitlet presenteras studiens tillvägagångssätt. Val av metod, beskrivning av studiens urval samt etiska överväganden redogörs bl.a. i detta kapitel.

Empiri

I detta kapitel redovisas och analyseras insamlad data från dem genomförda intervjuerna.

Diskussion

I diskussion kapitlet knyts studiens empiriska resultat ihop med den teoretiska referensramen genom att diskutera kring studiens syfte.

Slutsats

En redogörelse av studiens syfte och slutsatser presenteras i detta kapitel. Bidrag som studien tillför med samt förslag till fortsatt forskning presenteras.

2. Teoretisk referensram

2.1 Målstyrning

Under 1950-talet och framåt styrdes den offentliga sektorn med regel- och detaljstyrning. Efter 1980-talet blev det allt vanligare att den offentliga sektorn styrdes med målstyrning (Sundström, 2006; Ter Bogt, 2003; Hyndman & Eden, 2001). Målstyrning som styrverktyg inom offentlig sektor har sina rötter ifrån NPM, vars syfte är att effektivisera sektorn med idéer från den privata sektorn (Haque, 2007; Christensen et al. 2005). Enligt Drucker (1954) som myntade begreppet målstyrning, är syftet med det att integrera organisationen och dess anställda med varandra. Locke & Latham (2002) och Buchner (2007) anser att syftet med målstyrning är att motivera anställda och få dem att arbeta mot den riktning som organisationen önskar. Detta eftersom människan har ett behov av att sätta upp mål för att kunna nå ett önskat resultat (Locke, 1968).

Enligt Rombach (1991) så går det inte att definiera begreppet målstyrning eftersom begreppet har olika definitioner i tidigare forskning och tolkas på olika sätt. Jannesson & Skoog (2013) skriver att målstyrning är komplext och har oklara gränser. Svensson (1997) och Macintosh (1985) anser att målstyrning endast är effektivt om tre krav uppfylls. Det första kravet är att mål ska vara tydliga. Sedan ska de kommuniceras ut på ett tydligt sätt. Det är även viktigt att det görs resultatuppföljning av mål med hjälp av tydliga nyckeltal. Syftet med uppföljningen ska vara att belöna framgång, straffa misslyckande och ta fram nya tydligare mål (ibid). Detta är något som även Verbeeten (2008) kom fram till i sin studie. Hans studie är baserad på offentliga organisationer i Holland och visar att det finns ett samband mellan prestation och tydliga mål. Utöver de ovanstående kraven så anser Rombach (1991) att det behövs ett aktivt engagemang från de anställdas sida.

I sin artikel diskuterar Rombach (1991) vidare kring problematiken med målstyrning som styrverktyg i den offentliga sektorn. Han anser att det är svårt för den offentliga sektorn att nå upp till de fyra krav som behöver uppfyllas för att målstyrning ska vara effektivt. Detta eftersom offentliga organisationer oftast styrs med mål som inte är tydliga och ibland med flera mål som motsätter varandra. Anledningen till att mål inom sektorn är otydliga beror på att de är framtagna efter politiska beslut (Svensson, 2001). Otydligheten försvårar kommunikationen av dem satta målen till dem anställda, vilket kan försvåra för dem att förstå syftet med målen. Dessutom försvåras mätningen av resultaten för att se om målen har

uppnåtts eller inte. Sedan har inte organisationer i den offentliga sektorn samma möjlighet att belöna anställda när önskat resultat har uppnåtts som den privata sektorn. Detta eftersom offentliga organisationers syfte är att vara allmännyttiga men även för att de finansieras med skattemedel vilket försvårar finansiella belöningar (ibid). Utifrån sin diskussion drar Rombach (1991) slutsatsen att organisationer inom den offentliga sektorn inte kan styra med mål. Brunsson (2000) diskuterar vidare kring detta och påpekar att anställda inom den offentliga sektorn oftast inte har något engagemang för de satta målen, vilket försvårar målstyrning. Anledningen till att anställda inte har något engagemang för de satta målen beror på att målen är framtagna utifrån politiska beslut, är övergripande och för att de själva inte varit delaktiga vid framtagningen av målen (ibid).

Enligt Merchant & Van der Stede (2007) kan anställdas engagemang för de satta målen öka bl.a. genom att organisationer låter sina anställda vara delaktiga vid framtagningen av mål. En annan fördel med att låta anställda vara delaktiga anser Milsta (1994) är att utrymme för tolkning minskar då målen ramar och riktlinjer blir tydligare. Detta leder till att det blir lättare att förstå vad målen innebär eftersom de själva har varit med och tagit fram dem (ibid). Buchner (2007) anser att om det lämnas utrymme för tolkning och det inte finns tydliga ramar så ökar risken för att anställda och organisationen går mot olika riktningar, detta är något som även Milsta (1994) hävdar. Konsekvensen av att gå mot olika riktningar kan bli att målen inte uppfylls (ibid).

Kylén (2000) skriver att tydliga ramar och riktlinjer medför att anställda kan handla fritt utifrån sin kompetens och kreativitet. Att låta anställda handla fritt utifrån sin kompetens och kreativitet kan öka deras motivation enligt Jacobsen & Thorsvik (2014). Däremot anser Merchant & Van der Stede (2007) att tydliga rama och riktlinjer kan leda till kontrollorienterade system, vilket kan ses i de nordiska länderna enligt Christensen et al. (2005). Jacobsen & Thorsvik (2014) menar att ökad kontroll kan leda till att anställda inte får något utrymme att själva kunna ta beslut för att uppnå de satta målen utifrån sin kunskap och kreativitet. Konsekvensen av detta kan bli att målstyrningen inte uppfyller sitt syfte eftersom anställdas motivation kan påverkas när de inte får något utrymme (ibid).

Enligt Christensen et al. (2005) är målstyrning oftast inte effektivt inom offentlig sektor och inte heller det styrverktyg som NPM teoretikerna hade tänkt sig. Detta p.g.a. att den offentliga sektorn jämfört med den privata oftast är multifunktionell. Vilket innebär att

organisationer inom denna sektor måste ta hänsyn till fler faktorer. Anledningen till det är att syftet med offentliga organisationer inte endast är att gå med vinst, därför blir målstyrning svårt. Målen blir otydliga när de ska inkludera ett flertal faktorer, vilket försvårar målstyrning (ibid).

En annan begränsning med målstyrning som styrmedel är att när mål inte är tydliga och det inte finns tydliga nyckeltal för att göra resultatuppföljningar så kan användning av belöning- och bestraffningssystem försvåras enligt Christensen et al. (2005). Anledningen till detta är som nämnt tidigare att otydliga mål och nyckeltal försvårar resultatuppföljning av mål, vilket kan leda till fel bedömning. Konsekvensen av detta kan leda till utebliven belöning eller att fel person belönas. Detta kan hämma anställdas motivation, vilket inte är syftet med målstyrning (ibid).

2.2 Belöning

Enligt Anthony & Govindarajan (2007) använder sig organisationer av belöningssystem för att motivera sina anställda och för att signalera om att ett visst beteende är önskvärt. Om beteendet är icke önskvärt kan utebliven belöning vara en form av bestraffning nämner Svensson & Wilhelmson (1991). Belöningssystem kan delas upp i två ersättningssystem. Det första är finansiella belöningssystem och det andra är icke finansiella (ibid).

2.2.1 Finansiell belöning:

Enligt Arvidsson (2005) är lön, bonusar, optioner och vinstandelar några av de vanligaste belöningarna av finansiell karaktär, dessa är oftast resultatriktade. Lindblom (1996) och Svensson & Wilhelmson (1991) menar att den fasta lönen är den mest grundläggande biten av ett belöningssystem och ses som en given rättighet. Därför har inte den fasta lönen något belöningsvärde (Lindblom, 1996). Anledningen till det är att permanenta faktorer inte har någon stimulerande effekt på en individs arbetsmotivation enligt Herzberg (1959). Om lönen däremot inte är tillfredsställande kan det leda till missnöje (ibid).

Syftet med användningen av finansiella belöningar är bl.a. att motivera anställda för att nå ett visst mål (Svensson, 2001). Användningen av finansiella belöningar har ökat under senare tid och har fått en viktig roll i utformningen av belöningssystem i organisationer. Svensson & Wilhelmsson (1991) anser dock att inom offentlig sektor är inte belöningssystem med

finansiell karaktär vanligt. Detta eftersom den offentliga sektorn finansieras med skattemedel, vilket betyder att resurserna är mer begränsade än inom den privata sektorn (Svensson, 2001). Svensson & Wilhelmson (1991) påstår dessutom att bättre prestation och resultat inte innebär mer i input, d.v.s. mer resurser för organisationer inom den offentliga sektorn. Dock är detta vanligt förekommande inom den privata sektorn (ibid). Bortsett från att den offentliga sektorn har begränsade resurser så styrs sektorn utifrån politiska beslut och regelverk, vilket försvårar användningen av finansiella belöningar (Fottler, 1981).

En annan orsak till att finansiella belöningar är ovanliga i den offentliga sektorn är p.g.a att det är svårt att mäta resultat i sektorn (Svensson, 2001). Sektorn erbjuder mestadels samhällsnyttiga tjänster, vars syfte är att bidra till samhället, detta försvårar prissättningen av dess tjänster (Sjölund & Wise, 1997). Konsekvensen av att sektorn inte har någon tydlig prissättning av sina tjänster är enligt Sjölund & Wise (1997) att det försvårar mätning av resultat. En annan problematik med resultat i den offentliga sektorn enligt Svensson (2001) är att anställda i sektorn oftast inte kan påverka resultatet. T.ex. så kan inte en brandman styra över hur många bränder det kommer bli eller en sjuksköterska hur många besök den kommer att ha under en viss period. Detta leder till svårighet vid tillämpning av finansiella belöningar (ibid).

Fröstedt & Nygren (2011) och Salwén (2012) kom fram i sina studier att finansiella belöningar kan minska anställdas arbetsmotivation på längre sikt. Detta eftersom finansiella belöningar har en dålig inverkan på samarbete och skapar konkurrens mellan anställda, vilket kan leda till att de motarbetar varandra och inte jobbar för att uppnå organisationens mål (ibid). Oakes & Covaleski (1994) anser däremot att finansiella belöningar kan öka anställdas arbetsmotivation, eftersom det är ett sätt för organisationer att visa anställda att deras prestation är viktig och uppskattad. Kohn (1993) belyser att om en organisation använder sig utav finansiell belöning skulle en minskning eller borttagning av det ha konsekvenser. En konsekvens av det är att anställdas arbetsmotivation samt prestation skulle minska. Detta på grund av att en minskning eller borttagning kan jämföras med en bestraffning, då den förväntade belöningen inte mottas (Ibid). De Vos & Meganck (2009) och Herzberg (1959) kom fram i sina studier att finansiella belöningar inte har något större motivationsvärde när de anställda är i en situation där de grundläggande behoven är delvis tillfredsställda.

Enligt Svensson & Wilhelmson (1991) har människor olika behov och motiveras av olika faktorer. De Vos & Meganck (2009) anser att det är viktigt att inte endast fokusera på ett belöningssystem med enbart finansiell karaktär om organisationen vill nå en högre arbetsmotivation. Detta kan vara till en fördel för organisationer inom den offentliga sektorn som inte har samma möjlighet att använda finansiella belöningar som den privata sektorn har (Mabon, 1992). Enligt Fottler (1981) har icke finansiella belöningar ett högre värde inom offentlig sektor än i den privata, därför anser Mabon (1992) att organisationer inom den offentliga sektorn bör lägga stor vikt på att ta fram väl fungerande belöningssystem med icke finansiell karaktär.

2.2.2 Icke Finansiell belöningar:

Enligt Morell (2011) kan anställda motiveras av både interna och externa faktorer. Externa belöningar är sådana faktorer som är av finansiell karaktär som nämndes tidigare. Interna belöningar är av icke finansiell karaktär (ibid). Anthony et al. (2014) belyser att dessa är lika viktiga som de finansiella belöningarna. Enligt Herzberg (1959) är det belöningar av denna karaktär som kan användas för att nå en högre form av arbetsmotivation. De belöningar som är av finansiell karaktär kan inte användas för att nå en högre arbetsmotivation, däremot är det viktigt att de finns för att de anställda ska trivas (ibid).

Morell (2011) och Jensen et al. (2007) menar att det är de icke finansiella belöningarna som avgör varför en individ väljer en organisation före en annan när de behov som är kopplat till finansiella belöningar är tillfredsställda till en viss grad. Detta är en annan anledning till varför organisationer även bör fokusera på icke finansiella belöningar (ibid). Som nämnt tidigare så har offentliga organisationer svårare än dem i den privata sektorn att använda sig av finansiella belöningar eftersom deras resurser är mer begränsade än den privata sektorns (Svensson, 2001; Mabon, 1992; Fottler, 1981). Därför bör de lägga större vikt på icke finansiella belöningar anser Morell (2011), då dessa inte medför större kostnader. Bortsett från att icke finansiella belöningar är kostnadseffektiva så hävdar Wiscombe (2002) att dessa ökar produktiviteten, arbetets kvalitet och anställdas relation med organisationens kunder vilket är gynnsamt för organisationen på längre sikt.

Spitzer (1998) är kritiskt till finansiella belöningar då dessa skapar ”money motivation”, icke finansiella belöningar däremot skapar ”good-work motivation” menar han. Konsekvensen av ”money motivation” är enligt Spitzer (1998) att anställda kommer att göra så lite som möjligt

för att uppnå målet och under så kort tid som möjligt. Detta kan försämra arbetets kvalité enligt honom. På en längre sikt blir konsekvensen att detta sätts i anställdas beteende och en del av organisationskulturen (ibid). I en undersökning som gjordes under 1999-talet kom Kovach (1999) fram till att när lönen var tillfredsställande så föredrog fler anställda ett arbete som var intressant och utvecklade dem personligt (Kovach, 1999). En annan studie som gjordes under år 2000 av AEIS visade att över 30 % av de som deltog i undersökningen och fick en bonus ansåg att bonusen inte påverkade deras arbete (American Express Incentive Services, 2003). I undersökningen som gjordes av Kovach (1999) påstod de som deltog att belöningar av icke finansiell karaktär är en viktig roll i det dagliga arbetet.

Även om det finns många studier som visar att det finns ett samband mellan icke finansiella belöningar och arbetsmotivation (Anthony et al. 2014; Morell, 2011; Wiscombe, 2002) så bör ett belöningsystem även inkludera belöningar av finansiell karaktär (Svensson & Wilhelmson, 1988). Detta eftersom att det finns behov som icke finansiella belöningar inte kan tillfredsställa. I många samhällen symboliserar en individs tillgång till kapital dennes status och makt. Dessutom finns det en uppfattning om att kapital är det medel som man med hjälp av kan nå sina mål och uppfylla sina drömmar. Dessa är faktorer som kan påverka belöningsvärdet av belöningar med icke finansiell karaktär. Det är även viktigt att påpeka att det inte går att ersätta andra behov som en anställd har enbart genom att fokusera på finansiella belöningar, t.ex. behovet av gemenskap (Accel-team, 2004).

Det finns olika typer av icke finansiella belöningar. Exempel på några är ansvar, beröm, deltagande, erkännande, feedback och utveckling (Morell, 2011; Jannesson & Skoog, 2013) I den här studien kommer vi att huvudsakligen fokusera på delaktighet av dem icke finansiella belöningarna. Detta eftersom att delaktighet är en viktig faktor för att målstyrning ska vara effektivt (Brunsson, 2000). Men även för att delaktighet kan tillfredsställa andra icke finansiella behov utöver tillfredsställelse av tillhörighet. Delaktighet kan leda till att anställda får ta mer ansvar när de är delaktiga. Delaktighet kan även vara ett sätt att ge anställda möjligheten att utvecklas. (Hodson, 2002; Morell, 2011; Jannesson & Skoog 2013; Jacobsen och Thorsvikt, 2014)

2.2.3 Delaktighet

För att en organisation ska ha en framgångsrik verksamhetsutveckling i dagens komplexa miljö så anser Emmanuel, Otley & Merchant (1990) att de ska ha anställda som är motiverade, kreativa, ansvarstagande, lojala och går mot samma riktning som organisationen. Detta kan nås genom att låta medarbetarna vara delaktiga i beslut om deras dagliga arbete anser Mizrahi (2002) och Jacobsen & Thorsvikt (2014). Dessutom leder delaktighet till att organisationen blir effektivare och stabilare, vilket är viktigt i en komplex miljö (ibid). Hodson (2002) hävdar däremot att delaktighet inte leder till högre effektivitet eller arbetsmotivation om det är en engångsföreteelse. Jacobsen och Thorsvikt (2014) menar att det är viktigt att det är en pågående process och att anställda inte får vara delaktiga bara ibland om delaktighet ska vara effektivt. För att delaktighet ska vara effektivt anser Nyström & Wallén (2004) dessutom att det är viktigt att anställda får ta del av viktig information så att de känner sig involverade i verksamheten. Därför är det viktigt för organisationer att underlätta för anställda att ta till sig information (ibid).

Delaktighet skapar känslan av att anställda känner en starkare tillhörighet för organisationen menar Hägerfors & Brattgård (1992). Samtidigt som det får anställda att kännas sig mer engagerade och underlättar deras förståelse för de uppsatta målen (ibid). Anledningen till att det leder till ökad förståelse och engagemang är för att de själva kan vara med och påverka över sin situation även om det är ledningen som tar det slutliga beslutet (ibid).

Macintosh (1985) är kritiskt mot att enbart ökad delaktighet leder till ökad effektivitet, engagemang, arbetsmotivation etc. Enligt honom måste organisationers ledning samt chefer uppmärksamma när anställda väljer att vara delaktiga. Om detta inte görs så kan delaktighet ge motsatt effekt (ibid). Svensson & Wilhelmson (1991) anser att delaktighet är som effektivast när det möts med en positiv reaktion från organisationen.

Paldanius (1999) delar upp delaktighet i två delar, vertikal delaktighet och horisontell delaktighet. Med vertikal delaktighet syftar han på när de anställda får vara delaktiga vid beslut som normalt beslutas av de högre delarna i hierarkin. Den andra är horisontellt delaktighet som innebär att de anställda får möjligheten att vara delaktiga vid beslut som påverkar deras dagliga arbete (ibid). Att anställda får möjligheten att vara delaktiga i beslut

som rör det dagliga arbetet har positiva effekter på bl.a. anställdas arbetsmotivation, lojalitet och kreativitet (Mizrahi, 2002; Jacobsen & Thorsvikt, 2014)

Ett hinder för användningen av delaktighet i organisationen anser Kihlblom (2005) är ledningens rädsla för att förlora kontrollen över organisationen. Tidigare gick det att kontrollera de anställda genom hot om avsked, vilket inte är effektivt när ens anställda har en viss kompetens som har en hög efterfråga på arbetsmarknaden (ibid). Hägerfors & Brattgård (1992) menar att det är lättare att kontrollera en organisation där medarbetarna är delaktiga i beslutsprocesserna eftersom delaktighet leder till en bättre förståelse för varför vissa beslut har tagits.

Inom den offentliga sektorn är ett hinder för användningen av delaktighet att organisationerna oftast är byråkratiska, vilket innebär att alla beslut är politiska. Konsekvensen av att alla beslut är politiska anser Van der Voet (2016) är att anställda i organisationer inte får möjligheten att vara delaktiga i de beslut som tas. Rombach (1991) menar däremot att anställda inom den offentliga sektorn redan är delaktiga i de beslut som tas, då de som medborgare är med och röstar fram de politiker som får makten att fatta beslut. Om de även skulle vara delaktiga som anställd skulle deras inflytande vara större än de andra väljarnas, vilket inte skulle vara demokratiskt (ibid). I sådana situationer är det viktigt att medarbetarna åtminstone får vara delaktiga i de beslut som rör deras dagliga arbete för att uppnå högre motivation och effektivitet. Sedan kan de som väljare genom sin röst vara delaktiga horisontellt (Paldanius, 1999; Rombach, 1991).

3. Metod

3.1 Forskningsmetod

Det är metoden som beskriver och bestämmer hur studiens syfte skall uppnås (Björklund & Paulsson, 2012). Enligt Holme & Solvang (1997) ska den metod som passar bäst till studiens syfte väljas utifrån dess problemformulering. Vi har i denna studie använt oss av en kvalitativ metod. Anledningen till det är att studiens syfte har varit att få en djupare förståelse av hur chefer och anställda ser på målstyrning i ett kommunalt bolag i Sverige men även om det påverkar deras motivation. För att kunna få en djupare förståelse är ett lämpligt verktyg enligt Bryman (2018) personliga intervjuer som är ett kvalitativt verktyg för insamling av data, vilket är en annan anledning till varför vi har valt kvalitativ metod.

Nackdelen med kvalitativ metod är att det finns risk att forskaren blir subjektiv i sin tolkning (Bryman, 2018), vilket innebär att man inte har ett neutralt synsätt vid tolkning av det som har undersökts (Holme & Solvang, 1997). I vår studie har vi försökt tolka det undersökta materialet på ett neutralt sätt genom att inte vrida och vända på det insamlade materialet för att framföra egna åsikter och tankar om ämnet. En ytterligare begränsning med metoden är att resultaten inte kommer att kunna generaliseras (Bryman, 2018) till hela den offentliga sektorn eller hela det kommunala bolaget som vi har gjort vår studie på. Anledningen till att det inte går att generalisera är då den avdelningen som vi har baserat vår studie på inte representerar hela det kommunala bolaget (Bryman, 2018). För oss är detta inte någon begränsning då syftet med vår studie inte är att generalisera resultatet till en större population, vilket innebär att kvalitativ metod är lämpligast.

3.2 Undersökningens inriktning

En undersökningens inriktning bestäms utifrån hur mycket kunskap författaren har inom området (Wallen, 1996). I den här studien har vi valt att använda oss av en explorativ undersökningsmetod. Anledningen till det är att vi hade lite kunskap inom området sen tidigare, Wallen (1996) anser att man i ett sådant fall ska välja en explorativ undersökningsmetod. Saunders, Lewis & Thornhill (2009) anser att inom explorativ undersökningsmetod så ska problemet eller fenomen studeras inifrån, vilket vi har gjort genom djupintervjuer.

3.3 Intervjuer

Enligt Wallen (1996) ska en studie med en explorativ undersöknings inriktning ha ostrukturerade intervjuer som intervjumetod. Vi har däremot valt en semistrukturerad intervjumetod. Anledningen till att vi har valt att använda semistrukturerad intervju och inte ostrukturerad är för att vi innan intervjun hade tagit fram en färdig intervjuguide utifrån den teoretiska referensramen, detta beror på som tidigare nämnt att vi hade lite kunskap inom området vid studiens början. En annan anledning till det är även att minska risken att respondenternas svar ska innehålla oväsentlig information genom att ha färdiga frågor men samtidigt ge utrymme åt respondenten. För att intervjumetoden skulle vara möjlig i studien gick vi igenom relevant litteratur och forskning relaterad till studiens problemdiskussion och syfte för att kunna ta fram relevanta intervjufrågor.

Att vi hade en färdig intervjuguide tyder på att intervjuerna var strukturerade men då vi var flexibla med ordningsföljden, gav utrymme åt respondenterna att lyfta fram viktig information och ställde följdfrågor så blev våra intervjuer semistrukturerade (Bryman, 2018; Merriam, 1994). Anledningen till att följdfrågor ställdes var bl.a. att:

- Svaren som vi fick var inte tillräckligt utförliga för att kunna dra någon slutsats, så vi ställde följdfrågor för att få ytterligare information.
- Respondenten berättade något som inte hade något med frågan som ställdes att göra men var relevant till vår studie därför ställdes följdfrågor om det kopplat till litteraturen och studiens syfte.
- Respondenten gav ett irrelevant svar och följdfråga ställdes utifrån föregående fråga men med ny formulering för att vi skulle försäkra oss om att respondenten förstod frågan rätt. T.ex. vid frågan om vilka strategier bolaget använde sig av nämnde en respondent bolagets mål istället, därför ställdes en följdfråga för att försäkra oss om att vi inte hade varit otydliga.

I vår studie har vi använt oss av djupintervjuer. Intervjumetoden går ut på att intervjua ett fåtal individer djupgående för att få kunskap inom ett område där det finns lite kunskap

(Darmer & Frytag, 1995). Som nämnt tidigare så har det gjorts många liknande studier fast inom den privata sektorn och då vi har inriktat oss på offentlig sektor där det inte finns lika många studier inom sektor så är djupintervjuer lämpligt. En annan anledning är att vi själva inte har mycket kunskap inom området och genom djupintervjuer har vi fått möjligheten att få mer kunskap inom området. Genom att använda sig av djupintervjuer kunde en mängd information tillbringas på ett flexibelt sätt som var användbar för vår studie. Fördelen med att genomföra denna typ av intervju med fåtal individer var att fokus lades på kvaliteten av informationen snarare än kvantiteten (Bryman, 2018). Därför kunde vi som intervjuare bedöma när vi hade fått tillräckligt med information under en intervju och avgöra när intervjun skulle avslutas. En annan fördel med intervjuer är att man samtidigt kan studera respondentens kroppsspråk och använda det när materialet ska tolkas. T.ex. så var en av respondenterna obekvämlig under nästan hela intervjun men inte när följdfrågor kring förändringar i belöningsystemen ställdes, då förändra den plötsligt sitt beteende och svarade på frågorna med stort intresse (ibid). Intervjuerna som vi genomförde pågick cirka en timma, för att viktig information inte skulle gå förlorad under processen så valde vi att spela in intervjuerna med respondenternas godkännande.

3.4 Insamling av data

Bakgrunden, problemdiskussionen och den teoretiska referensramen är baserade på information från tidigare forskning och litteratur. Centrala begrepp som NPM, målstyrning och belöningsystem har använts för att få fram relevant information och åstadkomma syftet med undersökningen. För att minska risken av att den information som har använts inte ska vara trovärdig har den hämtats från litteratur som bl.a. publicerats i trovärdiga och kända journaler, vilka endast publicerar litteratur som har granskats noggrant innan. Exempel på några av de journaler som information har hämtats ifrån är Harvard business review, Human Resource Development International och International Public Management Journal.

Empirikapitlet innehåller primärdata som vi har samlat in med hjälp av intervjuer.

Anledningen till att vi har valt att använda oss av primärdata är för att intervjuer möjliggör insamling av data som är aktuell för studiens syfte. Nackdelen med primärdata är att det är kostsamt då det tar längre tid att samla in data (Halvorsen, 1996), genom planering har vi under studien försökt att underlätta insamlingen av data. T.ex. så har vi i ett tidigt skede försökt komma i kontakt med respondenter för att boka in intervjuer och på så sätt spara på

tid, men även förklara studiens syfte och förväntade bidrag för att minska risken för att intervjuer skulle ställas in. Sedan har vi försökt att utnyttja intervjutiden maximalt genom att ställa följdfrågor utifrån respondenternas svar kopplat till teorin. Detta har varit möjligt eftersom vi valde att spela in intervjuerna vilket betydde att vi inte behövde föra anteckningar och kunde istället fokusera på att föra en öppen konversation.

3.5 Urval

Det är studiens urval som avgör vad, vilka eller vem som ska studeras (Lekvall & Wahlbin, 1993). I ett icke sannolikhetsurval är det forskaren som väljer ut vilka element som ska vara med i undersökningens urval (Bryman, 2018). Därför var denna typ av urval mest lämpligt för vår studie eftersom syftet med vår studie inte var att generalisera resultatet på hela den offentliga sektorn eller hela det kommunala bolaget som vi gjorde studien på. För att djupintervjuer skulle vara möjliga att genomföra valde vi att avgränsa oss till en avdelning i bolaget och intervjua totalt fem personer, varav 2 chefer och fem anställda. Nackdelen med vårt val är att sannolikheten är okänd om hur stor chans det hade varit att bolagets andra anställda hade hamnat i urvalet (Bryman, 2018)

Ett icke-sannolikhetsurval kan delas upp i tre kategorier, vår studies urval är baserat utifrån alla tre. Studiens urval är ett bekvämlighetsurval eftersom vi innan studien hade kommit i kontakt med en representant från det kommunala bolaget under en arbetsmessa. Vi kontaktade henne angående om bolaget kunde ställa upp i vår studie. Representanten bad oss att mejla information om studiens bakgrund, syfte och metod till henne så att hon kunde kolla med sina medarbetare. Enligt Lekvall och Wahlbin (1993) är fördelen med bekvämlighetsurval att det är enklare att få ihop ett urval. Nackdelen med bekvämlighetsurval enligt Bryman (2018) är att studiens resultat inte går att generalisera till en viss population då urvalet endast representerar de som var tillgängliga när urvalet skulle väljas. Vilket för oss innebär att vårt resultat inte går att generalisera till hela den offentliga sektorn eller bolaget.

Ett kvoturval har bestämda kvoter i förväg och urvalsmetoden är ganska lik sannolikhetsurval. T.ex. kan intervjuaren bestämma i förväg att av de som ska vara med i urvalet ska en viss andel ha ett visst kön, en viss position eller ålder (Bryman, 2018). Anledningen till att studiens urval även är ett kvoturval är att vi i förväg hade bestämt att av de fem respondenterna som vi skulle intervjua skulle två av dem vara chefer för att få två perspektiv utav samma avdelning ur ett chef perspektiv.

Kedjeurval är ganska likt bekvämlighetsurval. Med kedjeurval innebär det att befintliga personer i urvalet föreslår andra personer som ska ingå i urvalet (Bryman, 2018). För att få en bättre bild av avdelningen och en djupare förståelse av målstyrningens inverkan bad vi cheferna som ställde upp i studien att föreslå några av sina kollegor att ingå i urvalet. Vilket innebär att studiens urval även är ett kedjeurval. Bryman (2018) anser att metoden är användbar när forskaren inte har tillräckligt många som ska ingå i urvalet vilket vi inte hade.

Roll	Respondent benämning
Enhetschef	A1
Enhetschef	A2
Medarbetare	B1
Medarbetare	B2
Medarbetare	B3

Enhetscheferna har benämningen A1-2 och medarbetarna har benämningen B1-3. Vi kommer i studien inte att nämna medarbetarnas position/roll i bolaget eller hur medarbetarna är kopplade med enhetscheferna med anledningen att respondenterna vill vara anonyma under intervjun och detta kommer inte vara möjligt då det är enhetscheferna som har föreslagit respondenterna till urvalet.

3.6 Etiska överväganden

Det är viktigt att individer som blir utvalda för en studie får välja ifall de vill medverka i den, att deras integritet inte blir överskrid, att allt de förmedlar under studiens gång används i förtroende och att deras identitet förblir anonym (Bryman, 2018). De etiska övervägandena utgör bland annat faktorn informationskrav som innebär att den deltagande eller potentiella respondenten har rätt att få information om studiens syfte ifrån den som genomför studien (Bryman, 2018). Som tidigare nämnt fick vi kontakt med en representant från det

kommunala bolaget på en arbetsmessa som vi hörde av oss till sedan angående om bolaget kunde ställa upp i vår studie. Studiens bakgrund, syfte och metod fick vi skicka till representanten för att den skulle kunna informera och förtydliga studiens olika delar till dem potentiella respondenterna för se över ifall någon var villig att ställa upp. I och med detta var det tydligt att det var frivilligt att delta i studien.

Innan intervjun med respektive respondent förklarade vi kortfattat ännu en gång vad studien gick ut på och varför vi har valt att studera just ett kommunalt bolag. Vi försäkrade även om total anonymitet för varje respondent, därefter informerade vi de om att vi tänkte spela in intervjuerna och radera det inspelade materialet efter studiens genomgång. Inspelningen skedde självklart endast med deras godkännande, vilket är deras rättighet eftersom de själva får besluta om hur deras deltagande ska utföras enligt samtyckeskrauet (Bryman, 2018). Vi var flexibla med både tid och plats för dem bestämda intervjuerna och det var respondenterna som bestämde vart vi skulle genomföra intervjun och vilken tid det skulle ske.

All information som vi fick in av respondenterna togs om hand med förtroende. Det är viktigt enligt Bryman (2018) att information som man fått förmedlad tas om hand med förtroende. Det som respondent berättade om sig själva, vare sig det handlade om namn, ålder eller exempelvis roll framhävs inte i studien förutom att deltagarna delas upp mellan enhetschefer och anställd. Syftet med detta är att ingen i det undersökta bolaget ska kunna identifiera någon deltagande. Den insamlade informationen används endast för att besvara studiens syfte och inte till andra ändamål.

4 Empiriskt Resultat

4.1 Fallstudie

Bolaget som vi valde att undersöka är ett kommunalt elbolag i Sverige som lyder under [stadens] riktlinjer. Detta innebär att bolaget är väldigt toppstyrt generellt men i de lägre nivåerna i bolaget är det platt uppbyggt. Överlag måste anställda sträva mot bolagets övergripande mål men däremot får de utrymme att själva bidra med sin kunskap och besluta hur de ska lyckas med det inom sin befogenhet. I grunden är inte bolaget vinstdrivande, utan har snarare som mål att bidra till samhällsnyttan. Men eftersom bolaget även är en inkomstkälla till [staden] blir det även viktigt att bolaget går med vinst.

Då bolaget är kommunalt finansieras det med hjälp av skattemedel vilket tillför att deras resurser blir begränsade. Detta är en av anledningarna till varför bolaget inte kan tillämpa belöningar av finansiell karaktär i den utsträckning som privata bolagen kan. Bolaget har tidigare använt sig av finansiella belöningar som styrverktyg och motivationsfaktor men p.g.a. politiska beslut togs det bort. Idag används främst målstyrning och icke finansiella belöningar som motivations- och styrverktyg i bolaget.

4.2 Målstyrning

Det är utifrån politiska beslut som offentliga organisationers mål är framtagna, vilket enligt Svensson (2001) och Rombach (1991) leder till att de blir otydliga och deras syfte blir vagt. Enhetschefen A2 nämner att visionen är övergripande för alla kommunala bolag och verksamheter i staden:

“I och med att visionen är ganska så politiskt framtagen, så blev det liksom, alla ska ha samma vision, även om den innehöll ordet hållbarhet. Så att den genomsyrar hela [staden]. Så den är ju liksom beslutad på högsta politiska nivå i staden.” – Respondent A2

Respondenten fortsätter och berättar att bolagets vision har brutits ner till ett flertal mål för varje avdelning och enhet, vars syfte är underlätta styrningen. Bolagets vision är tydlig, fast däremot är inte de mål som har tagits fram lika tydliga, vilket även enhetschefen A1 höll med om. Anledningen till att målen är otydliga beror på att visionen har brutits ner på ett otydligt sätt. Eftersom visionen är framtagen utifrån politiska beslut och är övergripande för hela

staden kan det vara anledningen till att dess syfte blir vagt. Nackdelen med en vision med ett vagt syfte är att det kan leda till att de mål som utformas utifrån visionen blir otydliga som enhetschefen A2 berättade om. Medarbetaren B3 nämnde att målstyrning är ett bra verktyg för att öka anställdas motivation och organisationens effektivitet. Men för att verktyget ska vara effektivt är det viktigt att målen är tydliga, vilket oftast inte är fallet i bolaget då de lyder under staden (ibid). En konsekvens av att bolaget är kommunalt är att det måste ta hänsyn till flera faktorer samtidigt. Visionen är ett bra exempel anser B2, bolagets långsiktiga mål är en hållbar stad men samtidigt måste den gå i vinst då den är en inkomstkälla för staden. Att ta hänsyn till flera mål som kan motverka varandra på kort sikt kan leda till att bolagets mål inte blir lika tydliga som i organisationer som inte behöver ta hänsyn till flera faktorer (ibid). Ytterligare en nackdel med att bolaget är kommunalt anser B3 är att bolagets anställda inte får vara lika delaktiga vid framtagning av målen som anställda i den privata sektorn. Detta eftersom bolaget är toppstyrt. Respondenten anser att fördelen med att låta de anställda vara delaktiga är att målen kan bli tydligare, bl.a. genom att det skulle öka anställdas förståelse för dem satta målen.

Enligt Locke & Latham (2002) och Buchner (2007) är det viktigt att målen är tydliga eftersom det då kan användas till att motivera anställda att arbeta mot samma riktning för att uppnå bolagets uppsatta mål. Konsekvensen av otydliga mål kan leda till att anställda och bolaget strävar efter samma mål men går mot olika riktningar enligt respondenten B3:

“Det är viktigt att alla medarbetare går åt samma håll, annars kan man hitta på egna vägar och gå och det är inte det som är meningen” - Respondent B3

Dessutom blir konsekvensen av detta att medarbetarnas motivation påverkas negativt enligt respondenten. Anledningen till det är när medarbetarna anser att de har nått de uppsatta målen men bolaget anser att detta inte har gjorts, då medarbetarna har strävat efter något annat. Exempelvis p.g.a. att målen har varit otydliga och har gett utrymme för tolkning. Detta var något som även B1 höll med om då den berättade att den var mer intresserad av sina egna mål än dem mål som bolaget hade satt. När frågan om vilka mål som respondenten hade ställdes, nämnde den mål som var kopplade till bolagets verksamhet och respondentens egen karriär utveckling. Detta tyder på att respondenten har mål som har en koppling med bolagets verksamhet men skapat sin egen väg då det har funnits utrymme för, detta eftersom bolagets mål hade upplevts som otydliga. Lösningen till detta är enligt enhetschefen A2 att bolagets

mål bör förtydligas. Om bolaget, ledningen och chefer försöker att sträva efter tydliga mål kan det bli lättare för dessa att styra och motivera medarbetarna för att arbeta mot önskat resultat. Detta eftersom att med tydliga mål blir det lättare för medarbetarna att tolka dessa, vilket förtydligar även ramarna. Enhetschefen A1 anser att tydliga ramar skapar utrymme för kreativitet:

“Tydliga ramar skapar ju utrymme för kreativitet. Jag tror inte på otydliga ramar. För jag tror, vet vi precis vart vi ska gå, så vet man också när man gör medvetna avsteg från det. Och man får göra avsteg. Så länge du är medveten om det. Men har du otydliga ramar, så vet du aldrig när du gör avsteget. Därför tror jag på väldigt tydliga riktlinjer” - Respondent A1

Medarbetarna är eniga om att tydligare mål kan öka deras prestation men däremot är de inte eniga om att tydligare ramar kan ha någon effekt på deras motivation med anledningen av att det ger utrymme för kreativitet. Medarbetarna B2 och B3 anser som enhetschefen A1 att tydligare ramar ger utrymme för avsteg. Detta eftersom det blir tydligare att se och förklara vad som har gjorts annorlunda för att uppnå målen. Som ovanstående medarbetare anser även B1 att det krävs tydliga mål men däremot nämner den att tydliga ramar skulle hämma dennes motivation eftersom:

“Vissa personer måste ha en chef som säger till. Jag gillar att bara ha en chef stående där och sköta personalansvaret och sen sköter jag resten själv.” – Respondent B1

Det respondenten menade var att det bör finnas tydliga mål, samtidigt ska medarbetarna få ansvaret att utifrån sin kunskap sträva för att uppnå målet. Däremot om det finns tydliga ramar och riktlinjer kommer det leda till att chefen ständigt säger hur saker och ting ska gå till utifrån dem, vilket inte ger B1 utrymmet som den behöver för att använda sin kunskap för att vara kreativ. Senare i intervjun nämnde respondenten att den tyckte att det är skönt att inte få bära allt ansvar själv. Det finns ramar och riktlinjer om hur beslut ska tas i bolaget och när beslut kan leda till större kostnader för bolaget så hamnar ansvaret på cheferna. Fördelen med detta anser respondenten är att den kan handla fritt utifrån sin kunskap för att uppnå målen. Fast när det kommer till större beslut där fel beslut kan leda till stora konsekvenser behöver inte de anställda ta all börda. Detta innebär att tydliga ramar leder till ökad motivation. Eftersom det ger både utrymme för de anställda att själva kunna agera utifrån sin kunskap

som A1, B2 och B3 ansåg. Samtidigt begränsar det risken av att anställda ska behöva känna att de bär hela bördan, vilket B1 ansåg som något motiverande.

Bortsett från att tydliga mål kan leda till tydliga ramar och riktlinjer, kan det även underlätta mätning av mål anser enhetschefen A2. Detta eftersom att tydliga mål gör det enklare för bolaget att ta fram tydligare nyckeltal för att mäta resultatet. Fördelen med det är att det blir lättare för anställda att förstå konsekvensen av utfallet.

“Ja alltså den tydligheten tror jag skulle va nyttig för alla /.../ så länge man förstår kopplingen, det jag gör i vardagen och till nyckeltalen, /.../ om man jämför med att äta, om du vet att en chokladkaka motsvarar en löptur, på en mil, ah då förstår jag att jag inte kan vräka in mig hur mycket som helst utan att det får konsekvenser.” – Respondent A2

Även enhetschefen A1 lyfter fram att tydliga nyckeltal kan användas för att motivera anställda eftersom det blir lättare att analyser både för medarbetarna men även för bolaget om önskade resultat har nåtts. Om målen har nåtts kan bolaget belöna medarbetarna genom att visa sin uppskattning vilket är en viktig motivationsfaktor enligt Anthony & Govindarajan (2007). Däremot anser B1 att bli medveten om att önskat resultat har uppnåtts skapar bara det i sig ytterligare motivation. Denna medvetenhet kan endast skapas enligt A2 om målen är tydliga, kommuniceras ut på rätt sätt och att nyckeltalen är tydliga så att det går att göra uppföljningar.

Men om målen inte uppnås anser A1 att utfallet kan jämföras med dem uppsatta målen. Jämförelsen blir enklare om målen och nyckeltalen är tydliga eftersom tydligheten förenklar kopplingen mellan dessa. Därefter kan nya tydligare mål tas fram som kan användas som bättre motivationsfaktor än de tidigare målen (ibid).

4.3 Delaktighet och belöning

Bortsett från att tydliga måttal kan leda till tydligare mål, kan även delaktighet bidra till tydligare mål och även fungera som motivationsfaktor nämner B3. Detta anser även Hägerfors & Brattgård (1992) eftersom delaktighet tillfredsställer motivationsfaktorn, behov av tillhörighet. Fördelen med att medarbetarna ska vara delaktiga vid olika processer anser A1 är att medarbetarnas känsla av samhörighet till bolaget stärks, vilket motiverar de att prestera bättre. B3 anser att konsekvensen av att inte låta medarbetarna vara delaktiga vid framtagning av mål är att det kan hämma motivation eftersom det kan leda till att medarbetarna inte förstår syftet med målen:

“Jag tycker hållbart är ett väldigt runt ord. Det är svårt att ta på det. Vad menar man faktiskt? Det är väldigt stort. Jag förstår att det ska vara liksom miljövänligt och det ska vara länge och så där. Men jag tycker man missbrukar ordet ibland, /.../ man använder det lite slentriant för att det låter bra.” Respondent B3

Respondent B3 känner att mål kopplade till hållbarhet är oklara. Detta tycker B3 beror på att ordet hållbarhet endast används för att det låter bra och för att det måste inkluderas i bolaget då det är politiskt beslutat. Detta är något som fyra av fem respondenter höll med om och menar att det leder till frustration. Ett sätt som skulle förtydliga dessa mål enligt respondenterna är att låta medarbetarna vara delaktiga vid framtagning av målen. Om de själva hade varit med och tagit fram målen skulle målen kännas tydligare för dem, vilket enhetschefen A1 nämnde. Dessutom kommer delaktigheten minska risken för känslan av att de och bolaget går mot olika riktningar som nämndes som ett problem i delkapitel; målstyrning. Enhetschefen A2 hävdar att de bl.a. försöker att minska risken för att bolaget och medarbetarna ska gå mot olika håll genom att ha möten och aktiviteter. Syftet med mötena samt aktiviteterna är att öka informationsutbytet mellan bolaget och de anställda för att öka anställdas delaktighet i beslut angående det dagliga arbetet. Förutom att delaktighet skulle leda till tydligare mål skulle detta även leda till att medarbetarnas förståelse för vad bolaget förväntar sig ifrån dem ökar och vad ett visst resultat kan innebära för deras och bolagets framtid hävdar A1. Att delaktighet leder till ökad förståelse för målen är något som även Milsta (1994) håller med om.

Något som samtliga respondenter utmärkte som viktigt är att delaktigheten måste integreras i både digitaliseringen och belöningsystemen med hjälp av kommunikation. Varken digitalisering i sig eller en belöning kan ha en motiverande effekt om de inte används på korrekt sätt. Bolaget använder sig av digitala system för att arbeta på ett effektivare sätt och underlätta det vardagliga arbetet, men risken finns att dessa system försvårar det vardagliga arbetet (A1 & A2). T.ex. tar respondenten B3 upp ett dilemma som uppstår vid t.ex. framtagning av nya digitala system vars syfte är att öka delaktigheten:

”Ibland frågar man inte användare utan man gör någonting som man tror att användarna behöver, och så när det kommer till användarna så passar det inte. Det är ju nackdelen med digitalisering tycker jag. Och ofta är det ju centralt styrt. Det kanske är IT-avdelningen, eller ekonomiavdelningen som bestämmer någonting, ’nu ska vi göra såhär’, men så passar det inte dem som använder det. ” - Respondent B3

Exempelvis nämner B3 systemet 360, ett av fyra system som används för att lättare tillhandahålla information och kommunicera. Respondenten tror säkerligen att detta system är bra, men tycker dock att det är besvärligt för sällananvändare som den själv. När medarbetarna inte involveras och får vara delaktiga i framtagning av digitala system som i själva verket är till för deras skull, kan konsekvensen bli det som B3 nämnde ovan att systemen inte kan anpassas till medarbetarnas behov. Det leder till att sällananvändare försöker undvika användningen av detta system så mycket som möjligt vilket kan leda till sämre kvalitet i arbeten. Det kan även leda till motivations nedgång då medarbetarna till slut måste använda något som de i själva verket försöker undvika antyder B3.

Ett annat system som A2 nämner är intranätet, det är det system som används mest i bolaget. Systemet används för att bolaget ska kunna dela information och nyhetsbrev till medarbetare, men även att medarbetarna kan leta upp viktig information som kan behövas för det dagliga arbetet (A2). Intranätet har genomgått en uppdatering som enligt B2 har försämrats systemet då informationssökning har försvårats. Respondenten B2 anser att detta kunde ha förhindrats genom att bolaget hade låtit anställda vara delaktiga vid framtagningen av den nya versionen. Ett sätt skulle kunna vara att anställda får föreslå förbättringar men även får säga sin åsikt om de förändringar som kommer att ske i den nya versionen. Som A2 nämnde har konsekvensen blivit att informationssökningen har försvårats i systemet. Detta innebär att anställda lägger mer av sin tid på sökning av information istället för det dagliga arbetet genomfört med

tidigare, vilket kan påverka deras motivation (B2). Men då B2 nämnde att det var mer allmän information som kom denna väg, så ansåg den inte påverkas av det i stor utsträckning. Enhetschefen A2 däremot tycker att det finns viktig information i intranätet men anledningen till att medarbetarna känner att systemet endast innehåller allmän information är för att systemet består av internetmarknadsföring:

“Vad är det som är extremt relevant om man säger så och vad är lite glättig marknadsföring, intern marknadsföring? Det kan vara lite svårt och sortera.”

- Respondent A2

Respondenten A2 påpekar att den är osäker till vilken grad intranätet används av dem anställda. Anledningen till det kan vara att en del av innehållet är glättig marknadsföring och inte har någon stor koppling till det dagliga arbetet. Det kan leda till att medarbetarna lägger mindre fokus på intranätet även om viktig information kan komma den vägen, då innehållet ses som glättig marknadsföring. Vilket kan vara anledningen till varför B2 ansåg att det mestadels förekom information som inte hade något med det dagliga arbetet att göra. Respondenten framhäver däremot att det kan läggas upp en del viktig information, exempelvis i video form där vd:n eller någon annan från ledningen pratar om t.ex. nya mål. Detta tycker B2 är bra då den anser att det är lättare att lyssna på någon som pratar om ett ämne och ta in information den vägen, än att läsa om det på ett papper. Att bli informerad av förändringar är viktigt då det leder till att medarbetarna känner sig mer delaktiga i verksamheten, vilket tillfredsställer behovet av tillhörighet (Hägerfors & Brattgård 1992). Att organisationen tar hänsyn till vilka behov ens medarbetare har långsiktigt kan vara en motivationsfaktor som får medarbetarna att bli mer motiverade nämner Svensson & Wilhelmson (1988). I detta fall skulle det kunna vara att B2 föredrar att informeras i video form, medan någon annan kanske hellre vill läsa om det på intranätet i textform. En ytterligare förändring som har skett i den nya versionen som respondenterna nämner är att det har blivit möjligt att kommentera inlägg och annat i intranätet. Enligt cheferna är syftet med förändringen att öka delaktigheten genom att involvera medarbetarna mer i olika processer med hjälp av tvåvägskommunikation, även om envägskommunikationen är den dominerande. Däremot anser respondenterna att förändringen har gett motsatt effekt och skapat frustration hos dem. Anledningen till det är att det tidigare inte gick att kommentera, men nu när det går att kommentera så är det viktigt att någon ger respons. Enhetschefen A2

anser att det är viktigt att någon följer upp och svarar på kommentaren, eftersom:

“Vad är syftet med förändringen om ingen reagerar?” - respondent A2

Konsekvensen av att ingen reagerar och ger respons är att intranätet kommer att kännas mer centraliserat än vad det var tidigare då medarbetarna får en möjlighet att vara delaktig utan att det uppmärksammas. Detta kan i sin tur leda till känsla av mindre värde och uppskattning (B2). Detta är exakt det dilemma som medarbetaren B3 beskrev, att något tas fram eller förändras med syftet att tillfredsställa medarbetarnas behov men i själva verket motverkar det att behovet tillfredsställs.

Ytterligare nämner respondenterna att de använder sig av systemet ATP, vars funktion är att förenkla kommunikationen och tillhandahållandet av information. Systemet används till för att publicera inlägg, fast skillnaden mellan detta och intranätet är att både chefer och medarbetare kan göra det. Det vill säga att det sker en tvåvägskommunikation i systemet mellan chefer och medarbetare. Att både chefer och medarbetare kan göra inlägg i detta system kan få medarbetarna att känna sig mer delaktiga med andra från bolaget, men även med cheferna. Detta kan även vara motiverande för anställda eftersom när de får chansen att dela med sig av sin kunskap och även tycka till om andras idéer och tankar kan det få dem att känna sig uppskattade. B2 antyder att detta kan öka deras självkänsla, vilket ger högre motivation i längden.

Respondenten B1 lyfter fram ytterligare en problematik med dessa digitala system. Syftet är att öka medarbetarnas motivation bl.a. genom ökad delaktighet men då det finns flera system som har liknande funktion kan det skapa frustration. Eftersom det skapar osäkerhet hos de anställda då de inte vet vilket system de ska använda. Konsekvensen kan bli att några anställda använder ett system medan andra ett annat, detta orsakar att beroende på vilket system den anställda använder kan dennes delaktighet variera. T.ex. målet med både ATP och intranätet är bl.a. att öka medarbetarnas delaktighet. Däremot är delaktigheten högre i ATP där det sker en tvåvägskommunikation mellan de anställda och cheferna. Om en anställd väljer att använda intranätet istället för ATP, så kommer det finnas risk att person blir mindre delaktig än en anställd som använder sig av ATP. Detta eftersom att den anställde inte kommer få samma respons som den som använder sig av ATP enligt B1.

Anthony & Govindarajan (2007) belyser vikten av att organisationer belönar önskvärda beteenden. Då förändringen av intranätet var till för att öka anställdas delaktighet är det viktigt att de får någon slags uppmärksamhet när de väljer att visa engagemang från bolagets sida (A1). T.ex. om en anställd kommer fram med ett förslag behöver det inte betyda att det ska ske förändringar men däremot är det viktigt att förslaget uppmärksammas så att den anställde inte känner att dennes engagemang inte uppskattas från bolagets sida. Konsekvensen av att bolaget inte uppmärksammar förslag kan bli att den anställde väljer att vara delaktig i fortsättningen.

Enhetschefen A2 anser att uppmärksamhet är ett effektivt sätt att öka anställdas motivation, vilket ökar verksamhetens effektivitet på lång sikt. Ett annat sätt att ge uppmärksamhet är att ge feedback anser enhetschefen. Även medarbetarna nämnde feedback som en viktig motivationsfaktor. Feedback kan få de att prestera ännu bättre när de har gjort något bra men feedback kan även leda till att de lära sig mycket nytt när saker och ting som har gått sämre uppmärksammas (B3).

“Är man fel ute så måste man få feedback, för att då måste man ju in på rätt spår igen”
– respondent B3

Medarbetaren B1 gick närmare in på sambandet mellan feedback och motivation. Respondenten nämnde att när alla andra behov är uppfyllda, t.ex. en lön som det går att klara sig på så ger inte en liten ökning av lönen någon större effekt på dennes motivation. Eftersom den med sin lön kan uppfylla sina dagliga behov, då kommer den istället att sträva efter att försöka tillfredsställa andra behov t.ex. personlig utveckling. Därför föredrar den feedback framför en lite högre lön, annars skulle den ha bytt jobb eftersom det finns bolag som erbjuder högre lön.

“Det viktigaste är inte lönen. Om lönen hade varit viktig så hade jag bytt jobb. Det viktigaste är att trivas och utvecklas.” respondent B1

Enhetschefen A2 nämner att de som arbetar i bolaget primärt inte drivs av belöningar med finansiell karaktär. Om de hade drivits av det skulle de ha sökt sig till den privata sektorn där belöningar med finansiell karaktär är vanligare. Enhetschefen hävdar också att bolagets anställda drivs mer av faktorer som utvecklingsmöjligheter, ansvar och kunna bidra till samhället. Respondent B2 nämner däremot att även finansiella belöningar såsom lön och bonusar är viktigt. Ett par gånger under intervjun

nämnde den sitt missnöje om att bolaget hade andra finansiella belöning utöver lönen i sitt bonussystem tidigare men att detta togs bort.

“Tidigare hade man en morot, för länge sen hade vi något som hette resultatlön för att uppfylla vissa mål och det klart det var ju en större morot att du fick lite extra betalt för det då. Men man försöker givetvis uppnå målen nu också, för det är de man är anställd för.”
– respondent B2

Respondenten hävdar att resultatlönen togs bort eftersom det inte är vanligt förekommande i offentliga verksamheter och därför är det inte lämpligt för dem att ha det heller. B2 nämner att den kände sig mer motiverad innan den togs bort. Anledningen var att den kände sig mer delaktig i uppfyllelsen av mål på grund utav resultatlönen. Detta eftersom den fick ta del av fördelarna med att nå ett bättre resultat. Idag känner respondenten att mål ska nås för att det är en del av dennes ansvarsområde och det finns inget annat utöver det som ska motivera den för att göra sitt bästa för att nå målet. Enhetscheferna A1, A2 och medarbetaren B2 nämnde att prestationen i sig inte hade någon koppling med resultatlönen. Enligt B3 var bolagets anställda medvetna om att de själva inte kunde påverka bonusen. T.ex. strömavbrott beror på externa faktorer såsom väder. Vid dåligt väder inträffar strömavbrott oftare, vilket kräver större insatser och bättre prestation av dem anställda för att problemet ska lösas. Därför har ändå bonus en betydelse enligt respondenterna även om de inte kan påverka resultatet själva. Känslan av att det togs bort var enligt respondenten B3 som om bolaget skulle säga att de inte längre uppskattar de anställda. Förändringen skapade stor frustration bland många hävdade B3:

”Det blev väl väldigt stor frustration bland många tror jag, det är dumt när man tar bort någonting och inte ersätter det av någonting annat. Då känns det inte bra, istället för att ta bort det belöningsystemet kanske vi skulle haft en liten promille extra på lönesidan istället.”
- Respondent B3

Även enhetschefen A1 ansåg att bonussystemet borde ha ersatts med någon annan form av finansiell belöning. Anledningen till det är att det finns många faktorer som kan användas till att motivera medarbetarna men det effektivaste sättet anser enhetschefen är en kombination av olika faktorer.

“Jag kan väl säga att pengar är ett styrmedel också, sen är det roligare om det kommer inifrån och det är ett engagemang. Men ett engagemang och styrmedel är väl alltid roligare.”
- Respondent A1

Enhetschefen A2 tyckte att det är viktigt att fira framgångar och små segrar, speciellt när det inte längre har några belöningar med finansiell karaktär utöver månadslönen. Detta kan göras, t.ex. att framgångar och små segrar uppmärksammas bl.a. genom att ge beröm och bjuda på tårta. Enhetschefen A1 anser också att det är viktigt att fira framgångar och segrar och framhäver att varje seger till och med de små är av värde. Detta eftersom att motivationen ökar på en längre sikt då inget förblir obemärkt, då minsta lilla seger uppmärksammas. Samtidigt hävdar enhetschefen A2 att de borde bli bättre på det:

“Vi är dåliga på att bjuda på tårta och såna här grejer, men det försöker vi med, för att fira små segrar. Det är viktigt att känna dem där små segrarna, att dem är värdefulla. Det är de vi kompletterar med.” – Respondent A2

5 Diskussion

5.1 Målstyrning

Det empiriska resultatet visar att mål kan bli otydliga ifall om dem är framtagna utifrån politiska beslut. Det undersökta bolagets mål ansågs vara otydliga enligt respondenterna. Anledningen till det var att de satta målen är baserade utifrån bolagets vision. Bolagets vision är enligt enhetscheferna tydlig men däremot har det inte brutits ner på ett korrekt sätt till mål. Visionen är dessutom inte direkt anpassade till bolagets verksamhet och är övergripande eftersom den ska gälla även för andra kommunala bolag i staden. Detta var något som Rombach (1991) lyfte fram i sin artikel som problematiskt, vilket kan leda till otydliga mål.

En konsekvens med att bolaget är kommunalt är att det måste ta hänsyn till flera faktorer vid framtagning av sina mål, vilket även det kan leda till att målen blir otydliga. Bolaget är en inkomstkälla för staden och därför måste den gå med vinst. Samtidigt måste den ta hänsyn till de långsiktiga mål som politikerna sätter för bolaget, exempelvis bolagets vision där bolaget måste sträva efter en hållbarare stad (A1; A2). Christensen et al. (2005) ser multifunktionalitet som problematiskt vid framtagning av mål och anser att det kan leda till att målen blir otydliga, vilket kommer att försvåra målstyrningen.

Konsekvensen av att de satta målen inte är tydliga kan enligt respondenten B3 leda till att bolaget och dess anställda går mot olika riktningar. Detta sågs i B1:s svar, då den berättade att den hade ett större intresse för sina egna mål än bolagets. Däremot hade respondentens mål en koppling till bolagets verksamhet, vilket visar dennes engagemang för bolagets verksamhet. Rombach (1991) lyfte engagemang från anställdas sida som en viktig faktor för att målstyrning skall vara effektivt. B1 kan ha skapat egna mål utifrån bolagets mål då de har varit otydliga och därför lämnat utrymme för tolkning. Det här är något som även tidigare studier nämner som ett problem med otydliga mål (Buchner, 2007; Milsta, 1994). För att minska risken av att bolaget och dess anställda går mot olika håll anser enhetscheferna att det är viktigt att ta fram tydliga mål. Mål som är tydliga kommer göra det lättare för anställda att anpassa sina egna mål utifrån bolagets mål då det blir lättare för dem att förstå de satta målen.

Milsta (1994) och Merchant & Van der Stede (2007) anser att mål kan förtydligas genom att organisationer låter sina anställda vara delaktig vid framtagning av mål. Att anställda ska få vara delaktiga vid framtagning av mål anser respondenterna är begränsat då de är ett

kommunalt bolag och toppstyrda. Samtidigt som de satta målen blir tydligare vid delaktighet är en annan fördel med det att de satta målen ramar och riktlinjer kommer att bli tydligare enligt Milsta (1994). Detta eftersom delaktighet minskar utrymme för tolkning och ökar förståelsen av de satta målen (ibid). Respondenterna ansåg att fördelen med tydliga ramar och riktlinjer är att de då skulle få möjligheten att handla fritt utifrån sin kunskap och kreativitet, så länge de håller sig inom ramarna och följer riktlinjerna. Enhetschefen A1 ansåg att tydliga ramar och riktlinjer dessutom skulle göra det enklare för anställda att göra avsteg från de satta ramarna och riktlinjerna då tydligheten skulle medföra medvetenheten om vad som det görs avsteg ifrån och varför.

Merchant & Van der Stede (2007) anser att tydliga ramar och riktlinjer kan leda till att bolagets styrning blir mer kontroll orienterad. Däremot ser respondenterna tydliga ramar och riktlinjer som något positivt då det kan öka motivationen. Detta eftersom när det krävs att ta beslut som kan leda till större konsekvenser behöver inte de anställda ta allt ansvar. Detta anser B1 är lättande och ökar dennes motivation då den är medveten att om den fattar fel beslut så kan det inte leda till större kostnader eller konsekvenser så länge den håller sig inom ramarna och följer riktlinjerna. Att tydliga ramar och riktlinjer kan leda till ökad motivation är något som även Kylén (2000) hävdar.

Utöver att de satta målen ska vara tydliga för att målstyrning ska vara effektivt som styrverktyg så anser Svensson (1997) och Macintosh (1985) att ytterligare två krav bör uppfyllas. Det första är att de satta målen bör kommuniceras ut på ett tydligt sätt (ibid), vilket även enhetschefen A2 nämnde. Att mål kommuniceras på ett tydligt sätt skulle först och främst förtydliga målen och öka anställdas förståelse för de satta målen. Om målen däremot är tydliga men kommuniceras ut på fel sätt kan det leda till att de uppfattas som otydliga och tolkas på fel sätt (Svensson, 1997; Macintosh, 1985).

Tydliga nyckeltal för att kunna bedöma om önskat resultat har nåtts anser enhetschefen A1 som en viktig faktor för att motivera sina anställda och ta fram nya tydliga mål. Det andra kravet som Svensson (1997) och Macintosh (1985) anser bör uppfyllas för att målstyrning ska vara effektivt är att det sker resultat uppföljningar. För att detta ska vara möjligt bör organisationen ha tydliga nyckeltal (ibid). Fördelen med tydliga nyckeltal är att det underlättar för anställda att förstå konsekvensen av ett utfall (A2). Samtidigt underlättar det för bolaget att visa sin uppskattning då det blir lättare att se om önskat resultat har nåtts med

tydliga nyckeltal. Uppskattning är en viktig motivationsfaktor och kan bl.a. visas med hjälp belöningssystem (Oakes & Covaleski, 1994; Anthony & Govindarajan, 2007). För att belöning- men även bestraffningssystem ska vara effektivt anser Christensen et al. (2005) att mål och de nyckeltal som används för att mäta om målen har uppfyllts bör vara tydliga så att bedömningen sker på ett rättvist sätt. Respondenten B1 anser att endast att bli medveten om att de har uppnått målen är en nyhet som kan öka ens motivation, vilket är en fördel med tydliga måttal då det blir även lättare för anställda att se om målen har nåtts (A1).

5.2 Delaktighet och belöning

Som nämnt tidigare är delaktighet en faktor som kan bidra till både tydligare mål och motivation (B3). Detta är något som även Milsta (1994) påstår och menar att delaktighet är ett effektivt sätt att minska utrymmet för tolkning då det ökar anställdas förståelse för de satta målen. Genom att låta anställda vara delaktiga vid genomföranden av olika processer kommer tillhörigheten som anställda känner mot bolaget att öka menar A1. Detta leder till högre motivation och bättre prestation (A1). Även Hägerfors & Brattgård (1992) håller med om detta då delaktighet enligt dem skapar en starkare förbindelse mellan anställda och bolaget men även bidrar till att anställda känner sig mer involverade. När anställda dock inte får möjligheten att delta vid framtagning av exempelvis bolagets mål kan konsekvensen bli att de känner sig tveksamma kring målets syfte. Långsiktigt kan det sänka deras motivation antyder B3. Fyra av fem respondenter anser att mål förknippade till hållbarhet uppfattas som otydliga. Anledningen till att mål förknippade med hållbarhet anses otydliga är för att ordet hållbarhet har kommit att bli en sorts vana som bolag använder bara för att det ger en bra bild av bolaget. Begreppet är inkluderande i målen även för att politiker har bestämt det, vilket skapar frustration hos dem anställda.

Som nämnt i det tidigare delkapitlet så är lösningen till detta problem att låta anställda vara mer delaktiga vid framtagning av mål. Detta eftersom det skulle få målen att bli tydligare enligt respondenterna. Van der Voet (2016) anser att anledningen till att anställda inte får chansen att vara delaktiga vid framtagning av mål är att offentliga organisationer oftast är byråkratiska och toppstyrda vilket är ett hinder. Detta problem kan leda till en splittring mellan anställda och bolaget då de börjar gå i två olika riktningar vid strävan av samma mål antyder B3. Konsekvensen av detta kan bli enligt Milsta (1994) att mål inte uppfylls. Enhetschefen A2 nämner att det försöker minimera risken för en splittring genom att

arrangera gemensamma möten och aktiviteter för att öka informationsspridningen till anställda. Syftet med det är att få anställda att känna sig mer delaktiga i det dagliga arbetet. Detta kallar Paldanius (1999) för horisontell delaktighet, vilket innebär delaktighet kring dem beslut som omfattar det dagliga arbetet. Även Mizrahi (2002) och Jacobsen & Thorsvik (2014) anser att delaktighet i beslut som rör det dagliga arbetet kan ha positiva effekter på anställdas motivation, kreativitet och deras lojalitet. Enhetschefen A1 anser att delaktighet dessutom kan öka anställdas förståelse för de satta målen. Fördelen med det är att anställda får en klarare bild av vad bolaget förväntar sig av dem, men även vad ett visst utfall kan ha för betydelse för dem och bolaget (A1).

Ur det empiriska resultatet konstaterades att bolaget försöker öka anställdas delaktighet i verksamheten med hjälp av digitala system genom att underlätta kommunikationen mellan bolaget och dess anställda. De digitala systemen ska underlätta kommunikationen genom att spridning av information kring det dagliga arbetet sker på ett smidigare och effektivare sätt men även ger möjligheten till de anställda att tänka och tycka fritt om den information som tillhandahålls. Bolaget har totalt fyra digitala system som används för liknande syften.

Enhetscheferna A1 och A2 hävdar att varken digitala system eller delaktigheten i sig kan öka medarbetarnas motivation ifall om dessa inte används på rätt sätt. Enligt respondenterna så har bolaget fyra digitala system vars syfte och funktion är mer eller mindre liknande, vilket enligt B1 kan skapa frustration. Detta eftersom det kan leda till att anställda favoriserar ett system före ett annat. Nackdelen med detta är att beroende på vilken system som den anställde använder kan dennes delaktighet variera och den information som den får tillgång till. T.ex. så är syftet med både intranätet och ATP att tillhandahålla information och öka anställdas delaktighet. Men enligt respondenterna så är medarbetarna mer delaktiga i ATP än intranätet. Detta eftersom i både intranätet och ATP har anställda möjligheten att kommentera nyheter och annan information men i intranätet får de ingen respons. Konsekvensen av att inte ge respons kan leda till att anställdas delaktighet minskar (Macintosh, 1985), B2 hävdar att konsekvensen kan bli att anställda får känslan av mindre värde och uppskattning när deras engagemang inte uppmärksammas.

Som cheferna hävdade så kan inte delaktighet i sig öka motivationen anser Macintosh (1985) om inte bolaget och cheferna visar sin uppmärksamhet. Svensson & Wilhelmson (1991)

hävdar att som effektivast är delaktighet som motivationsfaktor när det möts med en positiv reaktion. Därför är det viktigt att anställda får samma möjlighet att få vara delaktiga och att deras engagemang av att vara delaktig uppmärksammas (A1). Speciellt om engagemanget är önskvärt från bolagets sida, vilket är fallet. Om engagemanget visas t.ex. genom att en anställd väljer att komma med ett förslag behöver det inte betyda att det kommer ske förändringar utifrån förslaget anser enhetschefen A1. Däremot är det viktigt att den anställda får respons för sitt engagemang, då beteendet är önskvärt från bolagets sida. Enligt Anthony & Govindarajan (2007) är det viktigt att önskvärda beteenden belönas.

Mizrahi (2002) och Jacobsen & Thorsvik (2014) nämner att anställdas delaktighet i beslut som rör förändringar i det dagliga arbetet kan ha en positiv effekt på deras arbetsmotivation. Vår studie visar att om anställda inte får vara delaktiga i beslut som rör förändringar i det dagliga arbetet kan det ha en hämmande effekt på deras arbetsmotivation. T.ex. så använder bolaget sig av ett flertal digitala system för att underlätta det dagliga arbetet för de anställda. Dock har det skett förändringar i systemen där det inte har tagits hänsyn till anställdas behov. Konsekvensen har blivit att istället för att underlätta det dagliga arbetet så har det försvårat, vilket kan enligt respondenterna ha haft en hämmande effekt på deras arbetsmotivation. Respondenterna anser att detta kunde motverkas genom att dem hade fått vara delaktig vid beslut rörande förändringarna. Detta eftersom systemen är till för att underlätta anställdas arbete och därför bör förändringarna anpassas utifrån deras behov, vilket kan ske vid deras delaktighet.

Enligt Nyström & Wallén (2004) är fördelen med att det blir enklare för anställda att ta till sig information att de kommer att känna sig mer involverade i verksamheten när de får ta del av viktig information. Detta tillfredställer behovet av tillhörighet tillägger Hägerfors & Brattgård (1992). Vår studies bidrag är att det är viktigt att alla anställda får samma information. Bolaget använder sig av ett flertal digitala system för att bl.a. sprida information och dessa system uppfyller mer eller mindre samma funktion. Konsekvensen av det kan bli att anställda väljer att använda ett system före ett annat och om inte samma information sprids via systemen kan anställdas delaktighet och tillhörighet variera beroende på vilket system de använder. Nackdelen är att det kan finnas en risk att vissa anställda blir mindre

involverade i verksamheten än andra.

Utöver delaktighet som motivationsverktyg så använder sig bolaget av uppmärksamhet för att belöna sina anställda. Enligt enhetschefen A2 så är uppmärksamhet ett effektivt verktyg som kan öka verksamhetens effektivitet på långt sig. Ett sätt som bolaget visar sin uppmärksamhet är genom att ge feedback. Fördelen med feedback är att anställda får reda på vad de har gjort bra och vad som de kan göra bättre nästa gång, vilket B3 anser motiverande att veta då det får dem att utvecklas. Respondenten B1 föredrog och motiverades mer av personlig utveckling än högre lön. För att nå högre arbetsmotivation så anser Herzberg (1959) att personlig utveckling och andra belöningar av icke finansiell karaktär är effektivast. Enhetschefen A2 påstod att anställda i bolaget primärt inte drivs av belöningar med finansiella karaktär. Morell (2011) och Jensen et al. (2007) anser att det är dem icke finansiella belöningarna som avgör varför en individ väljer en organisation, vilket kan ses i B1s svar då den hävdar att den hade valt att jobba i ett annat bolag annars.

Att bolagets anställda drivs mer av belöningar med icke finansiell karaktär (A2; B1) är en fördel då dessa belöningar medför lägre kostnader än de med finansiell karaktär och därför bör bolaget fokusera på dessa. Speciellt när deras resurser är mer begränsade än deras konkurrenters då de är kommunala och har finansierats med skattemedel (Morell, 2011; Svensson, 2001; Mabon, 1992; Fottler, 1981).

Respondenten B2 ansåg att även finansiella belöningar har en viktig betydelse för anställdas motivation. Oavsett hur effektiva belöningar med icke finansiell karaktär är, så är det viktigt att även inkludera finansiella belöningar i sitt belöningssystem (Svensson & Wilhelmson, 1988). Detta eftersom det finns behov som icke finansiella belöningar inte kan tillfredsställa.

Svensson (2001) anser att finansiella belöningar kan var problematiska inom den offentliga sektorn eftersom anställda oftast inte kan påverka utfallet, vilken är en orsak till varför finansiell belöning inte är lika vanlig i sektorn. Vår studie bidrar dock med att det kan finnas andra orsaker till att använda eller bibehålla finansiell belöning om det har använts tidigare. T.ex. så har respondenterna nämnt att de tidigare hade en morot i form av resultatlön som motiverade dem, medan det idag är deras ansvarsområde och därför måste prestera bättre. B3

var kritisk till att resultatlönen togs bort även om de själva inte kunde påverka resultatet då det berodde på andra faktorer. Enligt denne är konsekvensen av att ta bort något utan att det ersätts med något annat att det ger en känsla av att bolaget inte uppskattar sina anställda lika mycket längre.

Att bolaget borde ha ersatt resultatlönen med något annat istället för att bara ta bort det höll även enhetschefen A1 med om. Enhetschefen ansåg att det bästa sättet att motivera anställda är att använda en kombination av finansiella och icke finansiella belöningar, detta eftersom människor har olika behov och motiveras av olika faktorer (Svensson & Wilhelmson, 1988).

Då de inte har möjligheten att belöna sina anställda med finansiella belöningar (A2), eftersom detta beslutas av politiker och bolagets ledning så bör bolaget se över andra möjligheter. Ett sätt som bolaget kan motivera sina anställda är enligt A2 att fira framgångar och små segrar. Detta är ett sätt för bolaget att visa sin uppmärksamhet för de anställda och för deras delaktighet och engagemang som lett till det önskade resultatet. Enligt Macintosh (1985) är det viktigt att anställdas delaktighet och engagemang uppmärksammas.

6. Slutsats

Syftet med vår studie var att undersöka hur chefer och anställda ser på målstyrning i ett kommunalt bolag i Sverige. Vi skulle även undersöka hur bolagets anställda upplever att målstyrning påverkar deras motivation. Fyra krav har identifierats i tidigare forskning och litteratur som viktiga för en effektiv målstyrning. Dessa fyra krav är tydliga mål, tydlig kommunikation av mål, resultat uppföljning av satta mål samt engagemang från de anställdas sida. Dessa krav identifierades även i det empiriska resultatet.

Vår studie visade att mål i det undersökta bolaget kan vara otydliga och leda till att anställda inte förstår syftet med att sträva mot dessa, vilket försvårar användning av målstyrning. Orsakerna till detta är bl.a. att bolaget är toppstyrt och mål är framtagna utifrån politiska beslut, vilket inte är fallet för organisationer i den privata sektorn där målstyrning har sina rötter ifrån. Därför bör det inte vara nödvändigt att målstyrning även ska vara ett effektivt styrverktyg för organisationer inom den offentliga sektorn. En annan orsak som identifierades i studien till otydliga mål och kan försvåra användning av målstyrning är multifunktionalitet. Vilket innebär att bolaget måste uppfylla ett flertal funktioner, vilket är fallet med det undersökta bolaget. Konsekvensen av det blir att målen blir otydliga när bolaget måste ta hänsyn till flera faktorer.

Utifrån vår studie kan vi dra slutsatsen att delaktighet vid framtagning av mål kan minska risker till att målen blir otydliga. Anledningen till det är att när anställda får möjligheten till att vara delaktiga vid framtagning av mål ökar deras förståelse för de framtagna målen. Dessutom kommer delaktighet öka anställdas engagemang vilket är ett av kraven till att målstyrning ska vara effektivt i tidigare forskning och litteratur inom området.

Tydliga mål innebär tydliga ramar och riktlinjer. I litteratur och tidigare forskning är man inte eniga om konsekvensen av tydliga ramar och riktlinjer. I vår studie har vi kommit fram till att tydliga ramar och riktlinjer kan leda till ökad motivation och möjligheten till ökad delaktighet. Anledningen till detta är att tydligheten medför att anställda får möjligheten att handla fritt utifrån sin kunskap, kompetens och kreativitet så länge de håller sig inom

ramarna och riktlinjerna. Detta skulle inte vara möjligt om ramarna och riktlinjerna inte skulle vara tydliga.

Ytterligare ett krav för en effektiv målstyrning är att målen ska kommuniceras ut på ett tydligt sätt. Bolaget använde sig utav digitala system, möten och gemensamma aktiviteter för att sprida information rörande bolagets mål och det dagliga arbetet. Syftet med dessa är att underlätta informationsspridningen och förse de anställda med information så att de känner sig delaktiga i verksamheten och de beslut som tas. Delaktighet nämns som en viktig motivationsfaktor i tidigare forskning men det framhävs även att delaktighet i sig inte kan leda till ökad motivation om bolaget inte uppmärksammar anställdas delaktighet. Detta är något som även vi kom fram till eftersom bolaget har gett möjligheten för anställda att vara delaktiga men uppmärksammar inte alltid det, vilket respondenterna inte ser positivt på.

Utöver tydliga mål, tydlig kommunikation av de satta målen och engagemang från de anställdas sida så är det viktigt att det görs resultat uppföljningar av de satta målen. Syftet med resultatuppföljning ska vara att fastställa om önskat resultat har uppnåtts eller inte för att belöna anställda och ta fram nya mål. För att detta ska vara möjligt kunde vi konstatera att det är viktigt att ha tydliga nyckeltal, detta eftersom det underlättar resultatuppföljning och leder till att bedömningen blir rättvis. En felbedömning kan leda till utebliven belöning som kan vara hämmande för motivation vilket inte är syftet med målstyrning. Därför är tydliga nyckeltal en viktig beståndsdel i målstyrningen.

Utifrån vår studie kan vi fastställa att de anställda som vi intervjuade inte drivs primärt av finansiella belöningar. Saker som de värdesatte högre var delaktighet, personlig utveckling, feedback etc.... Det kunde även konstateras att bolaget använde sig av dessa för att öka anställdas motivation, vilket är en fördel då de inte har samma möjlighet som den privata sektorn till att använda sig av finansiella belöningar. Det slutliga resultatet av studien är att en belöning inte endast kan tas bort utan att ersättas med något annat då det kan vara hämmande för anställdas motivation. Det effektivaste belöningsystemet är en kombination med finansiella och icke finansiella belöningar, därför går det inte att ta bort det ena eller det andra utan att ersätta det med något annat.

Kortfattat kom vi fram till i studien att målstyrning är ett effektivt styrverktyg om de satta målen är tydliga, kommuniceras ut på ett tydligt sätt, att det sker resultatuppföljning av målen med hjälp av tydliga nyckeltal men även att det finns ett engagemang från anställdas sida. Delaktighet är en viktig motivationsfaktor, vilket kan öka anställdas engagemang men det leder även till tydligare mål, vilket underlättar målstyrning. Då bolaget är kommunalt och inte har samma möjligheter till att använda sig av finansiella belöningar är det viktigt för dem att lägga större fokus på andra alternativ, såsom målstyrning och icke finansiella belöningar varav delaktighet. Men vi kan även dra slutsatsen att en belöning inte enbart kan tas bort utan att ersättas av något annat och att den bästa formen av belöningssystem är en kombination av finansiella och icke finansiella belöningar.

6.1 Fortsatt Forskning

Studiens primära syfte var att undersöka målstyrning och motivation inom ett bolag i den offentliga sektorn och det drogs paralleller till den privata sektorn utifrån litteratur. Det skulle vara intressant att undersöka ett bolag från vardera sektorn inom samma bransch för att få en bättre förståelse av skillnader, likheter och om påståenden som har gjorts i tidigare forskning och litteratur stämmer.

Bolaget som vi gjorde vår fallstudie på var ett multifunktionellt bolag vars syfte var att arbeta mot en hållbarare stad men även gå i vinst för att tillföra kapital till stadens kassa. Det skulle vara intressant att undersöka två offentliga bolag, ett som inte är multifunktionellt och ett som är det. Det intressanta här skulle vara att se om multifunktionalitet är en konsekvens till otydliga mål eller om det är andra faktorer som har en större vikt.

Ett ytterligare förslag till fortsatt forskning skulle vara att göra en kvantitativ studie där man undersöker om det finns något samband mellan de fyra kraven som tidigare forskning och litteratur lyfter fram som viktiga för att målstyrning ska vara effektivt. Det skulle även vara intressant att se om det fanns något samband mellan de fyra kraven och anställdas motivation.

Källförteckning

Accel-Team. (2004). *Financial motivation*. Tillgänglig:

http://www.accelteam.com/motivation/financial_motivation_01.html. June 15, 2004

American Express Incentive Services. (2003). Non-cash corner. Tillgänglig:

http://www.aeis.com/Non_Cash_Corner.html. March 30, 2003

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K., & Nilsson, G. 2014. *Management control system*. First edition. Maidenhead: McGraw Hill Higher Education.

Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2007) *Management control systems*. 12: e uppl. Boston: McGraw Hill.

Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Behn, R. D. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review* Vol. 55, No. 4, 313-324.

Björking Petersson, P., & Eldholm, N. (2018, 15 okt). Så motverkas personalbristen I offentlig sektor. *Göteborgs Posten*. Tillgänglig: <http://www.gp.se/debatt/s%C3%A5-motverkas-personalbristen-i-offentlig-sektor-1.9936356>

Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken*. Lund: Studentlitteratur.

Blanchard, C., Vallerand, R. J., & Richer, S. F. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology* Vol.32 (10), 2089-2113.

Brunsson, K. (2000) ”Det går inte att styra med resultat”. *Statsvetenskaplig tidskrift*, no. 3 pp. 235-241.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), pp. 59-73. DOI: 10.1080/13678860601170294

Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber: Kristianstad.

Darmer, F., & Freytag, P. V. (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60. doi:10.1108/00483480910920705

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row Publishers: New York

Ekonomifakta. (2018). *Sysselsatta I den offentliga sektorn*. Hämtad 2019-02-22 från <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Offentlig-ekonomi/Offentlig-sektor/Sysselsatta-i-den-offentliga-sektorn/>

Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, A. K. (1990). *Accounting for Management Control*. Chapman & Hall

Ferdman, C., & Nilsson, S. (2016). *Löneskillnader mellan offentlig och privat sektor*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Fottler, M. (1981). Management: Is it really generic? *Academy of Management review*. Vol 6 (1) s. 1- 12.

Fröstedt, E., & Nygren, J. (2011). *Belöningsystem- Effekter av belöningsystem för företag med bonus som vinstdelning*. Kandidatuppsats. Stockholms universitet.

- Halvorsen, K. (1996). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Haque, M. S. (2007). Revisiting the New Public Management. *Public Administration Review*. Volume 67, 179-182.
- Herzberg, F., Mausner B, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hodson, R. (2002). Worker participation and teams: New evidence from analysing organizational ethnographies. *Economic and industrial demography*, 23, s. 491 - 528.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hyndman, N. & Eden, R. 2001. Rational management, performance targets and executive agencies: views from agency chief executives in Northern Ireland. *Public Administration*, Vol. 79 No. 3, pp. 579-98.
- Hägerfors, A. & Brattgård, B. (1992). *Bred delaktighet i förändringsarbete – översikt över de senaste årens forskning*. Uppsala: Arbetsmiljöfonden, NUTEK, 1992:3.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jannesson, E och Skoog, M. (2013). *Perspektiv på ekonomistyrning*. 1. uppl., Stockholm: Liber
- Jensen, D. McMullen, T., & Stark, M. (2007). *The Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best for – and from – Your Employees*. USA: Hay Group Inc.
- Kihlblom, G. (2005). *Släpp medarbetarna loss. Att utveckla verksamhet genom delaktighet*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB

Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71, (5), 54-63.

Kovach, K. (1999). *Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance*. Human Resource Development. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Kylén, J. A. (2000). *Mål till nytta för att styra, leda och utvärdera*. Stockholm: Kylén Förlag AB

Lekvall, P., & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM.

Lindberg, P., & Vingård, E. (2012). *Indicators of healthy work environments - a systematic review*. Uppsala: Work, 413032-3038 .

Lindblom, H. (1996). *Lön och belöning*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala AB.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task performance and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189. doi:10.1016/0030-5073(68)90004-4

Locke, E. A., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
doi:10.1037/0003-066X.57.9.705

Mabon, H. (1992). Effekter av prestationslön eller andra former av belöningar: Vad säger forskningen? I Ernst Jonsson (red.), *Belöningar och effektivitet i offentlig förvaltning* (ss. 11-20). Lund: Studentlitteratur

Macintosh, N. B. (1985) *The social software of accounting and information systems*. London: John Wiley & Sons

Merchant, K. A., & Van der Steede, W. A. (2007). *Management Control Systems- Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Edinburgh: Pearson Education Limited

- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Milsta, M. (1994). *Målstyrning och mellancheferers arbete-hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel*. Linköping University, Department of Education and Psychology
- Mizrahi, S. (2002). Workers' participation in decision making processes and firm stability. *British journal of industrial relations*, 40, 689-707.
- Morell, D. L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), 318-323. doi: 10.1177/0886368711407998
- Nyström, J., & Wallén, M. (2004) *Bättre möten på jobbet*. Lund: Studentlitteratur
- Oakes, L. S., & Covalski, M. A. (1994). A historical examination of the use of accounting based incentive plans in the structuring of labor- management relations. *Accounting, Organizations and Society*, 19(7), 579-599.
- Paldanius, S. (1999). *Delaktighet, demokrati och organisationsförändring i skilda verkligheter. En kritisk ansats*. Linköpings Universitet, Institutionen Pedagogik och Psykologi.
- Rombach, B. (1991) *Det går inte att styra med mål*. Lund: Studentlitteratur
- Salwén, H. (2012-03-18). *Bonus ett sänke för motivationen*. Svenska dagbladet. Hämtad: 2019-02-04, från <http://www.svd.se/bonus-ett-sanke-for-motivationen>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Prentice hall.
- SCB. (2016). *Löneskillnader mellan offentlig och privat sektor*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- SCB. (2019). *Arbetskraftsundersökningarna*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Sjölund, M., & Wise, L. (1997). *Den offentliga sektorns särdrag*. In Perry, J., Sjölund, M., Sjöström, A., & Wise, L. (ed.) *Lön för mödan. Lönesättning i offentlig sektor*, pp. 9-18. Arbetsgivarverket. Kommentus förlag: Göteborg

Spitzer, D. R. (1998). Power rewards: rewards that really motivate. Performance Improvement Global Network Chapter. [Online]. Available: http://www.pignc-ispi.com/articles/distance/kearsley-virtual_professor.htm #top. February 15, 2003.

Sundström, G., 2006. "Management by Results: Its Origin and Development in the Case of the Swedish state". *International Public Management Journal*, 9: 399–427.

Svensson A., & Wilhelmson, L. (1991). *Belöningsystem*. Arlov: Berlings.

Svensson, A. (2001). *Belöningsystem*. Stockholm: KFS Företagsservice. Hämtat från Belöningsystem. Stockholm: KFS Företagsservice.

Svensson, A., & Wilhelmsson, L. (1988). *Belöningsystem*. Stockholm: Statens institution för personalutveckling -SIPU.

Svensson, A. (1997). *Målstyrning i praktiken*. Liber Ekonomi

Ter Bogt. H.J. 2003. Performance evaluation styles in governmental organizations: how do professional managers facilitate politicians work? *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp. 311-32.

Van der Voet, J. (2016). *Change Leadership and Public Sector Organizational Change*. [Elektronisk] *The American Review of Public Administration*, 46(6), pp. 660-682. Tillgänglig: PsycINFO [2018-04-18] DOI: 10.1177/0275074015574769

Verbeeten, F. H. M. (2008) "Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 Issue: 3, pp.427-454, <https://doi.org/10.1108/09513570810863996>

Wiscombe, J. (2002). Rewards Get Results. *Workforce*, vol. april, ss. 42-47.

Wallen, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Wright, B. E. (2001). *Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Mode*. *University at Albany-SUN*, 559-586.

Intervjuguide

Intervjufrågor till medarbetarna:

Allmänt:

1. Kan du berätta lite kort om dig själv?
2. Hur länge har du arbetat för organisationen
3. Vilken funktion har du i organisationen

Mål och belöning

4. Skulle du kunna beskriva organisationens strategier och planer?
5. Skulle du kunna beskriva organisationens mål?
6. Hur känner du kring målet?
7. Hur försöker du uppnå dessa mål?
8. Finns det någon faktor som du inte kan påverka i ditt arbete för att uppnå målen?
9. Hur förmedlar du det resultat som du har åstadkommit?
10. Känner du till organisationens vision och mission?
11. Finns det någon del i ditt arbete som är tidskrävande?
12. Hur ser din prestation ut i år jämfört med de uppsatta målen?
13. Påverkas ditt arbete av sättet som organisationen är strukturerad?
14. Påverkas ditt arbete av sättet som ni kommunicerar på i organisationen?
15. Hur visar organisationen sin uppskattning utöver den lön ni får?
16. Är ert belöningssystem grupp- eller individbaserad?
17. Finns det något du skulle förändra i sättet som organisationen visar uppskattning på?
18. Hur återrapporterar du målen och hur känner du inför det?
19. Har det skett några förändringar i organisationen sen du började?

Motivation:

20. Hur känner du dig motiverad?
21. Anser du att den kunskap du innehar används till fullo?
22. Är det viktigt för dig att du trivs på din arbetsplats?
23. Hur känner du dig uppskattad?
24. Skulle du kunna berätta om något med din arbetsplats som gör så att du trivs?
25. Finns det något på din arbetsplats om organisationen skulle behöva förbättra?

26. Varför jobbar du offentligt?

Intervjufrågor till Chef

Mål och belöning

1. Känner du till bolagets mission och vision?
2. Hur har organisationens vision och mission tagits fram?
3. Har organisationen några nyckelfaktorer som måste nås för att organisationen ska uppfylla sin vision och mission?
4. Skulle du kunna berätta om organisationens planer och strategier?
5. Skulle du kunna berätta om organisationens mål och dess syfte?
6. Mäter ni de uppsatta målen?
7. Hur kommuniceras målen? På Grupp nivå eller individnivå?
8. Vilka kommunikationskanaler använder sig organisationen av vid kommunikation internt?
9. Hur är ni som organisation organiserade?
12. Finns det något du tycker skulle behöva förbättras, av hur ni sätter upp mål, planerar eller i hur organisationsstrukturen ser ut?
13. Hur betraktar ni medarbetarnas arbetsmotivation förknippat med sättet ni kommunicerar på?
14. Till hur stor grad har organisationens uppsatta mål uppfylls anser du?
16. Hur visar organisationen sin uppskattning (belöning) utöver den lön som medarbetarna på er avdelning får?
17. Hur visar organisationen sin uppskattning för dig som chef utöver den lön som du får?
18. Den uppskattning som organisationer visar till medarbetare är den grupp- eller individbaserad?
19. Finns det något du skulle vilja förändra med den uppskattning som du får som chef av organisationen?
20. Skulle du vilja förändra på något i sättet som du ger uppmärksamhet till dina medarbetare?
21. Hur återrapporterar du målen och hur känner du inför det?
22. Har det skett några förändringar i organisationen sen du började?

Motivation:

23. Hur känner du dig motiverad?

- 24. Anser du att den kunskap du innehar används till fullo?**
- 25. Är det viktigt för dig att du trivs på din arbetsplats?**
- 28. Hur känner du dig uppskattad?**
- 27. Skulle du kunna berätta om något med din arbetsplats som gör så att du trivs?**
- 29. Finns det något på din arbetsplats som organisationen skulle behöva förbättra?**
- 31. Hur ser informationsspridningen ut i er organisation?**