



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Medarbetare och chefers upplevelse av en organisations målarbete

Hur målarbetet kan främja arbetsmotivationen hos medarbetarna

Anna Johansson & Frida Qvarnström

2017

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Eva Boman
Examinator: Mårten Eriksson

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka hur chefer och medarbetare upplevde organisationens målarbete samt hur de ansåg att den kunde förbättras, för att på så vis stärka arbetsmotivationen hos medarbetarna. Elva enskilda intervjuer genomfördes och materialet analyserades med hjälp av en induktiv tematisk analys. Detta resulterade i två huvudteman: Målarbetet och dess olika nivåer samt Faktorer som främjar arbetsmotivationen. Resultatet visade på ett fungerande och aktivt målarbete där medarbetarna gavs utrymme för självbestämmande och delaktighet. Förslag på förbättringsområden för att främja arbetsmotivationen inom målarbetet var uppföljning, utvärdering och kontinuerlig feedback.

Nyckelord: målarbete, performance management, arbetsmotivation, self-determination theory,

Abstract

The aim of this study was to examine how managers and employees experienced the goal-oriented work in the organization and if they had any improvement ideas that could lead to enhanced work motivation among the employees. Eleven separate interviews were completed and the data was analyzed by an inductive thematic analysis. This resulted in two main themes: Goal-oriented work in different levels and Aspects that would support work motivation. The result showed that the organization had a good functioning and active goal-oriented work where the employees were given room for autonomy and participation. Improvement suggestions regarding the goal-oriented work to enhance work motivation that appeared were monitoring, evaluation and continuous feedback.

Keyword: goal-oriented work, performance management, work motivation, self-determination theory.

Title: Employees' and managers' experience of the goal-oriented work in an organization; How the goal-oriented work can improve the employees' work motivation.

Förord

Till att börja med vill vi tacka vår handledare Eva Boman som hjälpt oss under studiens gång med ett stort engagemang, goda råd och hjälpsam stöttning när vi träffat på problem. Vi vill även rikta ett stort tack till våra kontaktpersoner på organisationen för att ni väglett oss och varit engagerad under denna process. Ytterligare ett tack vill vi rikta till de deltagare som ställt upp på våra intervjuer, utan er hade inte studien varit genomförbar.

Anna Johansson & Frida Qvarnström

Introduktion

Arbetsmotivation handlar om vad som får individer att vilja prestera på sin arbetsplats. Graden av arbetsmotivation beror på vilka avsikter vi har med en utförd prestation och i vilken riktning vi väljer att utföra denna, samt med vilken intensitet och uthållighet prestationen utförs (Kanfer, Frese & Johnson, 2017; Ryan & Deci, 2000). Medarbetare som är motiverade både mår och presterar bättre, vilket i det långa loppet bidrar till en ökad lönsamhet. Arbetsmotivation kan därmed ses som en gemensam nämnare för framgång, inte bara för organisationer utan även för samhället i stort (Björklund, Jensen & Lohela-Karlsson, 2013; Kanfer, Frese & Johnson, 2017).

Ett sätt att motivera sin personal att prestera är att använda sig av en målarbetsprocess som förenar organisationens-, arbetsgruppens- och individens mål (Granberg, 2013). Målarbetsprocessens tre grundpelare är målformulering, uppföljning och kontinuerlig kommunikation. Att sätta mål innebär att tydligt beskriva vilka effekter som förväntas i förhållande till de resurser som finns. Organisationen sätter upp mål för dess olika nivåer, från övergripande till individnivå, samt utför en uppföljning av dessa. Målen sätts på så vis att de förklarar vad som ska uppnås men utföraren av målet har en frihet kring hur det ska uppnås. Målets uppgift är att visa i vilken riktning arbetet ska, och bör sättas på ett sådant sätt att medarbetarna utmanas och utvecklas. Ett bra mål ger förståelse för meningen med arbetet och beskriver resultatet på ett tydligt sätt (Svensson, 1997).

Self-Determination Theory

Inom Self-Determination Theory (SDT) skiljer man på tre olika typer av motivation: inre motivation, yttre motivation, samt amotivation. Ur människans inre motivation grundar sig viljan till att vara aktiv, lära sig ny kunskap och att vara kreativ. Det är den inre motivationen som ger oss initiativförmågan att utföra en aktivitet som vi finner rolig och intressant, samt att vi dessutom känner oss tillfredsställda av aktiviteten eller prestationen som sådan utan någon annan belöning (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Att de tre grundläggande psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet är uppfyllda hos individen har fastställts vara av vikt för att uppnå välmående, uppleva självreglering och inre motivation. Dessa tre psykologiska behov ses inte som orsaken till individens inre motivation, utan är snarare aspekter som framkallar och behåller individens inre motivation. Autonomi handlar om individens självbestämmande och känslan av valfrihet. Kompetensbehovet kan förklaras som känslan av att besitta rätt kompetens för prestationen som ska utföras.

Samhörighetsbehovet handlar om att känna närhet och tillhörighet till andra människor, att vi

bryr oss om och respekterar varandra och känner glädje tillsammans. Inom arbetslivet kan detta vara till såväl sina medarbetare som till sin chef (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000). Ryan och Deci (2000) förklarar vidare att individen bara kommer att kunna uppleva inre motivation för de aktiviteter som denne har ett eget intresse för, och att individens sociala omgivning kan främja denna inre motivation genom att stödja de tre psykologiska behoven. Att stödja en individ med positiv och konstruktiv feedback kan, i kombination med autonomi, öka den inre motivationen genom att individen upplever en hög grad av kompetens och en känsla av att "jag kan". Negativ feedback å andra sidan, har visat sig minska den inre motivationen. Valbarhet och självbestämmande har också visat sig främja den inre motivationen genom att det ökar känslan av autonomi. Att ha en stödjande chef leder ofta till att den inre motivationen, nyfikenheten och önskan efter utmaningar hos medarbetarna ökar. Det tredje psykologiska behovet, samhörighet, är också det av vikt men bidrar inte lika mycket till den inre motivationen som autonomi och kompetens.

Howard, Gagne, Morin och Van der Broeck (2016) menar att den inre motivationen ska vara en sundare och mer effektiv drivkraft än den yttre motivationen, som utgår från att man som individ utför en viss prestation för att nå eller undvika ett visst resultat istället för att känna en inre tillfredsställelse under själva prestationen. Det kan exempelvis handla om att prestera i arbetet för att i slutändan nå en yttre belöning i form av till exempel löneförhöjning. Uppgifter som inte intresserar individen och därmed inte påverkar dess inre motivation, kräver yttre motivation för att man ska utföra handlingen eller arbetsuppgiften (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). En handling som från början aktiveras av den yttre motivationen kan genom internalisering förändras till att likna den inre motivationen (Gagné & Deci, 2005). Internaliseringen sker genom fyra olika nivåer: extern reglering, introjektion, identifierad reglering samt integrerad reglering. Handlingar som utförs enbart utifrån yttre motivation, som för att få en belöning eller undvika bestraffning, har inte genomgått någon form av internalisering och kallas för extern reglering. Vid introjektion kan individen reglera sin handling för att undvika känslor av skam eller ångest men det kan också vara för att åstadkomma en känsla av stolthet. Denna typ av handling är mer självreglerad än den vid extern reglering eftersom individen själv reglerar sin handling utifrån inre mekanismer (Ryan & Deci, 2000). Den tredje nivån, identifierad reglering, innebär att man förstår värdet av handlingen och utför den eftersom att man identifierar sig med de värderingar och de syften som handlingen står för. Trots identifikation med handlingen så kommer motivationen ändå inte inifrån eftersom handlingen inte har utförts med utgångspunkt i den inre tillfredsställelsen. Den fjärde och sista nivån av internalisering är integrerad reglering.

Individer utför handlingar som de anser ligga helt i linje med sina egna värderingar och behov. Den integrerade regleringen har ofta liknats vid den inre motivationen men det finns en skillnad dem emellan som gör att den inte övergår till inre motivation. Skillnaden är att vid integrerat reglerad motivation ses handlingen som ett hjälpmedel eller ett verktyg till att nå ett personligt mål istället för att det finns ett intresse i att utföra handlingen i sig (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

Amotivation innebär en helt avsaknad av självbestämmande motivation och vid en känsla av amotivation agerar en individ utan att ha någon avsikt med själva agerandet. Amotivation är ett resultat av att man inte känner sig ha rätt kompetens att utföra en handling och att man inte ser värdet i att utföra handlingen (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

Self-Determination Theory i arbetet. Att SDT är en teori tillämpbar på arbetsmotivation har styrkts genom en studie av Deci, Connell och Ryan (1989) som visar att en ledare som uppmuntrar och stöttar delaktighet och självbestämmande, skapar både arbetstillfredsställelse hos de anställda samt resulterar i en högre grad av förtroende för organisationen. Det är även visat att en ledare som stöttar och uppmuntrar autonomi och delaktighet ökade den inre motivationen hos de anställda, vilket i sin tur resulterade i en bättre kvalitet på de arbetsprestationer som utfördes (Gagné & Deci, 2005). Sheldon och Elliot (1998) visade att personliga mål som sätts utifrån den inre motivationen eller den integrerat reglerade motivationen, både upprätthålls och uppfylls samtidigt som mål som sätts utifrån yttre motivation inte gör detsamma.

Performance Management

Performance Management (PM) är en målarbetsprocess som fokuserar på prestation och används för att främja och utveckla medarbetarnas arbetsprestation för en ökad effektivitet. PM skapar en gemensam förståelse för vad som ska uppnås genom att bryta ner organisationens övergripande mål till de olika nivåerna i organisationen (Armstrong, 2006; Granberg, 2013). Armstrong (2006) beskriver PM som en målarbetsprocess, bestående av de fyra stadierna: definiering av arbetsprestation, planering av den personliga utvecklingen, överblick av processen samt utvärdering av arbetsprestation. PM kan ses som en del av ledningsarbetet och att det bidrar till en ständig utveckling och förbättring, både hos organisationen och medarbetarna.

Det första steget, definiering av arbetsprestation, definierar vilken prestationsnivå som är acceptabel, hur arbetsprestationen ska mätas och målen fastställas samt att man utreder vilka resurser som krävs för att uppnå det förväntade resultatet (Armstrong, 2006; Bae, 2006).

Nästa steg, planering av den personliga utvecklingen, handlar om att medarbetaren i samråd med närmsta chef ser över de mål som medarbetaren har satt för det kommande året. Utifrån dessa mål tar man fram vilka aktiviteter som kan komma att behöva utföras för att medarbetaren genom sin arbetsprestation ska nå de mål som satts. Det kan handla om att medarbetaren får ta del av utbildningar eller liknande aktiviteter för att få den kompetens som behövs, för att i slutändan nå det satta målet (Armstrong, 2006). I det tredje steget, överblick av processen, genomförs de aktiviteter som planerats i tidigare steg för att i slutändan nå de uppsatta målen. Detta är en kontinuerlig process där feedback på arbetsprestationerna är av vikt, samt att som chef ha informella uppdateringar med sina medarbetare för att hålla sig ajour. Vid behov kan målen uppdateras för att passa in i den ständigt föränderliga miljön (Armstrong, 2006). Kuvaas, Buch och Dyvik (2014) har gjort en studie gällande sambandet mellan arbetsprestation och hur man upplever att man kan förändra sina mål. Upplevelsen av oföränderliga mål påverkar arbetsprestationen negativt. Upplevelsen av autonomi i arbetet kan dock väga upp för de oföränderliga och ej uppdaterade målen, så att arbetsprestationen kan påverkas positivt ändå. Detta tredje steg är den formella uppföljningen där man tar upp vad individen har uppnått, hur det har gått samt vilka problem som har uppstått under årets gång. Vidare så ligger denna uppföljning sedan till grund för nästkommande års definiering av arbetsprestation. Utvärderingen av arbetsprestationerna bör göras i samråd mellan chef och medarbetare. I och med detta samspel mellan parterna är det högst sannolikt att medarbetarens arbetsprestation ökar i och med att denne känner en högre grad av delaktighet i själva utvärderingsprocessen. Vid utvärderingsmomentet kan man med fördel använda sig av 360-graders feedback för att få ett bredare och mer korrekt underlag vid bedömningen av medarbetarens arbetsprestationer. Detta innebär att man tar in bedömningar från chefer, kollegor och kunder till underlaget för utvärdering av medarbetarens arbetsprestation (Armstrong, 2006; Bae, 2006)

Organisationen

Denna studie är utförd på en global koncern med huvudkontor i Mellansverige. Koncernen innehåller i dagsläget fyra olika affärsområden där var och en av dessa bedriver egen produktion, försäljning samt forskning- och utveckling på respektive område. Studien är utförd på ett av dessa fyra affärsområden och handlar om deras målarbete. Affärsområdet kommer vidare i studien att benämnas som organisationen. I målarbetet utgår organisationen från PM men man har anpassat detta arbetssätt genom att ta hjälp av medarbetarna vid processen då man tar fram de övergripande målen. Genom att undersöka hur chefer och

medarbetare vid organisationen upplever målarbetet och på så vis kartlägga nuläget, så kan studien bidra med förslag på förbättringar vad gäller målarbetets rutiner. Utifrån denna kartläggning vill vi belysa hur organisationen med hjälp av dessa rutiner kan stärka arbetsmotivationen hos medarbetarna, vilket i sin tur bör leda till en mer effektiv och lönsam organisation.

Syfte

Syftet med föreliggande studie är att undersöka hur chefer och medarbetare upplever att målarbetet med processen Performance Management (PM) fungerar samt hur de anser att den kan förbättras i framtiden. Målet är att belysa hur PM kan förbättras så att arbetsmotivationen hos medarbetarna stärks.

Frågeställningar

- Hur upplever medarbetare och chefer den process som organisationen tillämpar för att nå uppsatta mål?
- Hur kan man förbättra målarbetsprocessen för att öka arbetsmotivationen hos medarbetarna?

Metod

Deltagare och urval

Denna kvalitativa studie genomfördes med elva stycken enskilda intervjuer. Deltagarna var utvalda utifrån deras position i organisationen, där fem av deltagarna var chefer med personalansvar och resterande sex deltagare var medarbetare utan personalansvar.

Urvalskriterierna togs fram i samråd med våra två kontaktpersoner på organisationen och innebar att deltagaren skulle ha erfarenhet av att arbeta med målarbetsprocessen samt tillhöra någon av de två grupperna. De två grupperna valdes ut för att belysa målarbetet från olika perspektiv. Utifrån dessa kriterier tillhandahölls en lista på 30 potentiella deltagare.

Deltagarnas ålder ansågs inte vara relevant för studiens syfte men åldern var uppskattningsvis mellan 30-65 år. Av de elva deltagarna som deltog i studien var två stycken kvinnor.

Datinsamlingsmetod och Material

Vi använde oss av två semi-strukturerade intervjuguides (se bilaga 1 & 2) vid intervjuerna, en för cheferna och en för medarbetarna. Detta gjorde att vi kunde anpassa frågorna för respektive grupp i och med att de har olika infallsvinklar i målarbetet. Intervjuguiderna

baseras på de tidigare nämnda stegen inom PM och berörde frågor om hur man, utifrån sin position i organisationen, upplever att målarbetet fungerar. Vidare så berörde intervjuguiderna även frågor om motivation och hur deltagarna ansåg att målarbetet i dagsläget kan förbättras för att gynna motivationen. Intervjuerna spelades in med hjälp av en mobiltelefon.

Tillvägagångssätt

Vi kontaktade organisationen som då uttryckte ett behov av en studie med det nu valda syftet. Vid det inledande mötet med våra två kontaktpersoner diskuterades studiens utformning, såväl innehåll som metod, samt att vi tillsammans tog fram urvalskriterierna för studien. Vi skrev ett informationsbrev som tillsammans med en förfrågan om att delta mailades till 30 potentiella deltagare som uppfyllde våra urvalskriterier. I informationsbrevet (Se bilaga 3) beskrevs studiens syfte, intervjuens utformning, forskningsetiska aspekter samt hur deltagarna anmälde sitt intresse att medverka. På grund av dålig respons skickades en påminnelse ut när sista anmälningssdag passerat och därefter anmälde elva intervjudeltagare sitt intresse. Intervjuerna skedde löpande under en period av två veckor i organisationens lokaler. Under intervjuerna, som varade i ca 20-45 minuter, deltog vi båda och turades om att hålla i intervjun respektive ta anteckningar. Intervjuerna inleddes med att återigen förklara de forskningsetiska aspekterna och deltagarna fick skriftligt underteckna att de tagit del av dessa samt godkänna ljudinspelningen. Därefter följdes de semistrukturerade intervjuguiderna för respektive grupp.

Dataanalys

Studiens material analyserades genom en induktiv tematisk analys som bestod av sju steg: Transkribering av ljudinspelningarna, genomgång av materialet för att bekanta sig med det och leta efter nyckelord, söka efter teman genom att sortera upp nyckelorden, definiera teman, granska varje tema och återigen gå igenom texten för att hitta mer information, namnge varje tema och dela upp data samt göra ett urval av data som bäst representerar respektive tema (Braun & Clarke, 2006; Hayes 2000). Som kompletterande hjälpmedel vid analysen användes även de anteckningar som förts under intervjuerna.

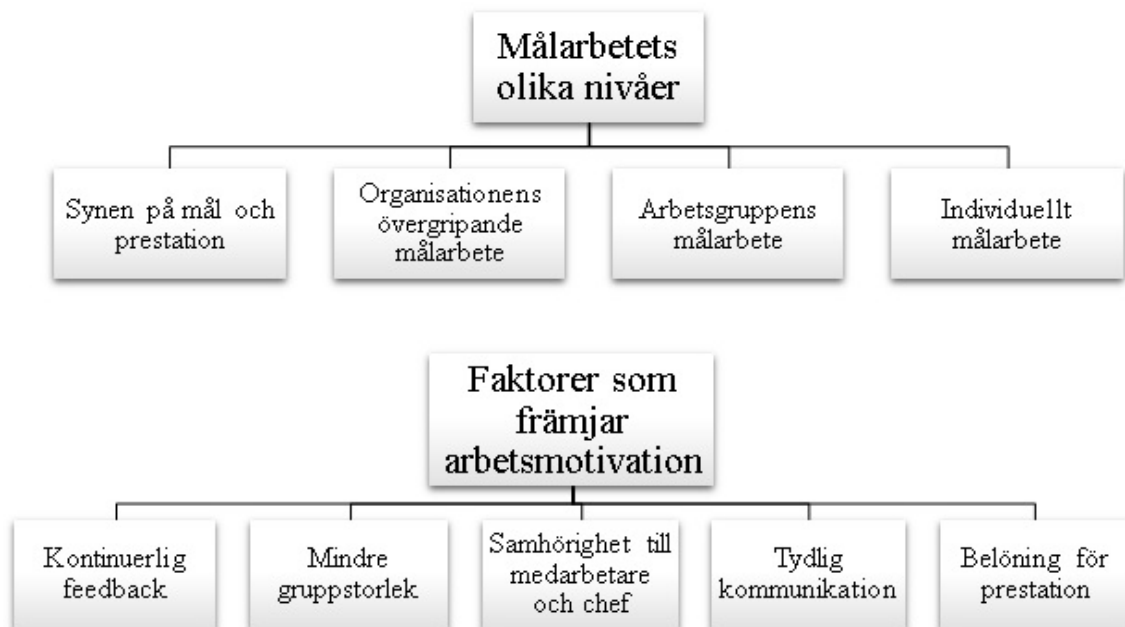
Forskningsetiska överväganden

Innan intervjuernas start fick deltagarna information om studiens syfte, vilka som utförde studien och om det tystnadspliktsavtal vi skrivit under. Fortsatt angavs information om att intervjun var frivillig, att den kunde avbrytas om och när deltagaren ville samt att den

spelades in. Vidare förklarades att det inspelade materialet skulle behandlas konfidentiellt samt bara användas i samband med denna studie och att vid studiens slut skulle inspelningarna raderas. I studiens resultat har materialet avpersonifierats för att exempelvis citat inte ska kunna kopplas till någon specifik person (Vetenskapsrådet, 2011).

Resultat

Baserat på analysen kunde resultatet delas in i två huvudteman: Målarbetet och dess olika nivåer samt Faktorer som främjar arbetsmotivationen. Dessa två huvudteman upplevde deltagarna som viktiga aspekter för målarbetet så som det ser ut idag samt för hur man skulle kunna förbättra detta utifrån att stärka arbetsmotivationen. Utifrån de två huvudtemana framkom underteman som belyser dess innehåll. Med ordet deltagare avses de personer som deltagit i intervjuerna oavsett befattning. Det framgår av texten när det finns skillnader mellan deltagarna, då är dess befattning specificerade som medarbetare och chef.



Figur 1. Huvudteman som framkom vid analysen, med tillhörande underteman.

Målarbetet och dess olika nivåer

Vid analysen identifierades huvudtemat Målarbetets olika nivåer. De fyra undertemana: Synen på mål och prestation, Organisationens övergripande målarbete, Arbetsgruppens målarbete och Individuellt målarbete, beskriver målarbetet i organisationens olika nivåer utifrån deltagarnas perspektiv.

Synen på mål och prestation. Deltagarna beskrev sin syn på ordet mål som att det är riktningen man arbetar emot. Att det är en gemensam bild av vad man vill uppnå utifrån vår givna arbetsuppgift som berättar vad vi ska bidra med. En deltagare beskrev mål som de mätbara nyckeltalen man arbetar mot, och en annan deltagare betonade vikten av att alla är informerade och vet om vilka målen är.

Man har ju alltid någonstans dit man vill och dit man ska, så oavsett om det liksom handlar om arbetsgruppen eller om man har något eget mål, alltså att kunna ta sig vidare rent yrkes- eller privatmässigt så finns det ju alltid ett mål.

Chef

Deltagarna definierade prestation som en handling eller som något man utför och som är positivt betingat. Vidare ansåg man att en bra prestation inte alltid behöver leda till att man når sina mål, trots att de hör samman. En chef ansåg att prestation handlar om att man är anställd för att prestera och att det är prestationerna tillsammans som leder till att en organisation kan nå sina mål och visioner. En deltagare påtalade att en prestation kan vara svår att mäta och att det därför finns en möjlighet att som medarbetare kunna gömma sig bakom arbetsgruppens prestation. Flera deltagare tog upp skillnaden på prestation i privatliv och arbetsliv där en chef ansåg att prestationer i arbetslivet bara handlar om pengar.

Att leverera något, företaget ska ha någon nytta av att jag är här. Men också mitt eget nöje och känna själv att jag gör någon nytta. Man kan ha gjort en bra prestation utan att ha nått målen.

Medarbetare

När deltagarna fick frågan om hur man vet vilken prestationsnivå som är accepterad skilde sig svaren åt. En medarbetare sa att man inte vet vilken prestationsnivå som är accepterad utan att man måste prova sig fram, då man inte hade definierat någon sådan på arbetsplatsen. En annan medarbetare ansåg att den förväntade prestationsnivån kan tacklas på olika sätt av olika individer, en del kan bli väldigt stressade medan andra inte bryr sig nämnvärt och i och med detta kan det skapas oroligheter i arbetsgruppen. En chef ansåg kort och gott att målen motsvarar den förväntade prestationsnivån, men en annan chef hade höga förväntningar på sina medarbetare och sa att det var viktigt att prata om detta.

Det ingår i arbetet att prestera, tänker jag och det är ju klart ibland är det olika förväntningar och då gäller det att våga prata om det...Jag förväntar mig att de lär varandra, att de utvecklar sitt arbetssätt och gör så gott de kan.

Chef

Organisationens övergripande målarbete. Deltagarna beskrev att organisationens övergripande målarbete de senaste åren genomgått olika förändringar som innebär att man ökat medarbetarnas deltagande vid sättandet av de övergripande målen. En chef beskrev att man har gått från att organisationens ledning satte målen till att medarbetarna nu är med i processen från början, genom att de tillsammans med cheferna tagit fram målen utifrån fem från ledningen definierade målområden. Genom denna metod menade också chefen att alla medarbetare fått information om de övergripande målen. Flera medarbetare antydde att det fanns vissa oklarheter kring hur den övergripande målsättningen gick till, bland annat menade en medarbetare att både målen i sig och målsättningsmetoden är otydliga men att man som anställd på organisationen underförstått ungefär vet hur de ser ut.

Det finns ju ändå underförstått, oavsett hur man formulerar sina mål tror jag, hos många av oss att det är lönsamhet och att vi ska göra kunder nöjda och glada och vi ska ha en lönsam affär. Att det är huvudmålen.

Medarbetare

En annan medarbetare berättade att denne kände till de övergripande målen men hade en annan bild över hur organisationens övergripande målarbete gick till. Medarbetaren visste inte heller hur man kunde påverka dessa, en oklarhet som delades av flera medarbetare. De övergripande målen upplevdes av flera medarbetare som svåra att relatera till och som för stora, eftersom de satts av ledningen. Det gavs ett förbättringsförslag att man skulle kunna använda sig av mindre delmål under årets gång, vilket kunde göra att organisationens mål skulle bli lättare att relatera till.

Sen är det ju företaget som sitter och sätter upp mål som vi ska göra...Jag menar det ledningen kommer fram till, det kanske inte finns en sportkepa att vi kan fixa det.

Medarbetare

Både från medarbetarnas och chefernas håll hade man positiv inställning till uppföljningen och utvärderingen av de övergripande målen. Platschefen skickar varje vecka ut ett veckobrev med en uppdatering om hur man ligger till vad gäller de övergripande målen, samt att det hålls ett frukostmöte varje kvartal för hela organisationen där man informeras mer ingående kring just detta. Den information som framkommer vid frukostmötet publiceras samtidigt på det gemensamma intranätet. En chef ansåg dock att resultaten från målarbetet kan upplevas som enkelriktade eftersom det är lättare att mäta resultaten i vissa delar av organisationen jämfört med andra, och att man ibland kunde känna sig observerad. Denna chef påtalade att det är viktigt med uppföljning av målen och att ha koll på resultaten men att det är lika viktigt inom alla organisationsnivåer och att information kring mätresultaten borde synliggöras från samtliga nivåer.

Men jag tycker nog att vissa andra avdelningar borde man också mäta upp och se om de når sina mål, eller hur det är. Och kanske att alla får information om det likväl som att alla får information om våra uppföljningar.

Chef

Under intervjuerna framkom signaler på att organisationen uppfattas som spretig och lite uppdelad, en synpunkt som påtalades av såväl chefer som medarbetare. En chef upplevde att målarbetet blir komplext på grund av att organisationen har så många olika nivåer och att dessa nivåer inte alltid har visioner och mål som hör ihop. En annan chef uttryckte att det kan vara besvärligt att få ihop organisationen eftersom den består av så många olika delar och finns i så många olika länder med sina respektive kulturer och målsättningar, och dessa kan ibland krocka och arbeta emot varandra.

I alla drömmars värld så kommer målen uppifrån, man sätter de tillsammans med det är bestämt uppifrån och så tätas det ner nedåt. Exempelvis vi ska jobba med leveranssäkerhet, det är viktigt för oss och för våra kunder ja och så få man på alla nivåer jobba med hur, vad kan vi bidra med för att förbättra leveranssäkerheten. Men det spretar lite grann, med lite olika mål här och där.

Chef

Arbetsgruppens målarbete. Vad gäller arbetsgruppens målsättningsarbete berättade såväl medarbetare som chefer att målen sätts gemensamt med hög delaktighet från båda parter

men betydelsen av dessa mål fanns det en delad mening om. En chef berättade att de gemensamma målen är viktiga för då vet medarbetarna vad som förväntas av dem, och en medarbetare beskrev att det blir mindre konflikter och mer engagemang i arbetet för att uppfylla målen då delaktigheten är hög.

Det kanske blir mer drag och då blir det mindre konflikter för man gör som man kommit överens om och man följer det som vi bestämt tillsammans att "det här är vår kvalitet". Då är det liksom svårt att backa på det sen.

Medarbetare

En medarbetare menade istället att gruppsmål inte behövdes utan det var bättre att specificera gruppmedlemmarnas individuella mål så att alla vet vad var och en ska göra. En annan av de intervjuade cheferna förklarade dock att arbetsgruppsmålen lätt kan bli floskler och något som sätts upp bara för att det ska se fint ut. Målen förklarades av en medarbetare vara under ständig diskussion och utvärdering, att man hade ett månatligt gruppmöte där detta ingick. En annan medarbetare menade dock att arbetsgruppens mål kunde förbättras genom att ha en mer kontinuerlig återkoppling samt även sätta upp delmål för att öka motivationen.

Återkoppling till målen, hur nära, det är jätteviktigt. Är vi på väg till målet då vill jag veta hur långt vi har kvar för att nå dit. En uppdatering emellan.

Medarbetare

Individuellt målarbete. Det individuella målsättningsarbetet baseras på det årliga medarbetarsamtalet där man utvärderar det föregående årets mål samt sätter kommande årets mål. Vid medarbetarsamtalet som sker mellan medarbetare och chef, utgår man från ett målsättningsverktyg som är gemensamt för hela organisationen. Flera av deltagarna påpekade att det fanns vissa riktlinjer för vilka ämnen som ska behandlas under medarbetarsamtalet men att det är upp till varje chef att avgöra hur man vill utforma och genomföra detta. Både chefer och medarbetare påpekar vikten av att medarbetaren själv får vara med och bestämma vilka mål som ska sättas samt hur man ska gå tillväga för att uppnå dessa, och att medarbetaren tar ett eget ansvar när det kommer till att kunna påverka sina egna mål. En chef ansåg att man inte bör utgå från företags- utan från medarbetarens bästa vid målsättningen för att målen ska kännas motiverande och skapa engagemang.

Det är ju egentligen upp till var och en och lägga lite tid på för jag kan ju själv påverka vilka mål jag vill ha. Och lägger inte jag någon tid på det utan bara tar vad chefen säger då får jag ju i stort sett, tycker jag i alla fall, skylla mig själv litegrann. För att jag lär ju försöka påverka mina mål så att jag får mål som jag tycker är relevanta och som jag kan påverka själv så att det inte blir att det hänger på någon annan att mina mål blir uppfyllda. För så ska det inte vara utan jag måste ju kunna påverka mina egna mål.

Medarbetare

Flera chefer och medarbetare beskrev att uppföljningen av målen sker kontinuerligt under året. Sex månader efter medarbetarsamtalet träffas man och vid detta tillfälle diskuterar man hur det första halvåret gått, om några mål behöver uppdateras eller rent av tas bort. Medan vissa andra påtalade att uppföljningen utfördes mer sällan. En medarbetare berättade att uppföljningen av de individuella målen var bristfällig och att den skulle kunna förbättras.

Uppföljningen är väldigt dålig så stöttningen, även på individnivå skulle jag vilja ha lite mer av. Tyvärr är det så idag att cheferna har så många under sig så att det är där det stora felet blir.

Medarbetare

Faktorer som främjar arbetsmotivationen

Det andra huvudtemat som framkom vid analyserna var Faktorer som främjar arbetsmotivation. Denna delades sedan upp i fem underteman: Kontinuerlig feedback, Mindre gruppstorlek, Samhörigheten till medarbetare och chef, Tydlig kommunikation och Belöning för prestation.

Kontinuerlig feedback. Feedback ansågs vara en viktig del i att bli motiverad och många medarbetare poängterade att det var den kontinuerliga feedbacken som underlättade för dem vid processen att nå sina egna och arbetsgruppens mål. Upplevelsen av feedback gällande medarbetarna emellan varierade mycket. Några tog upp att det i nuläget inte fungerar fullt ut, då den rådande organisationskulturen inte främjar feedback och att medarbetarna pratar om varandra, istället för med varandra. Andra deltagare gav istället en positiv bild av arbetsklimatet med såväl positiv som konstruktiv feedback medarbetarna emellan. Att våga ge feedback till sina medarbetare var något som togs upp som viktigt för att kunna ha en fungerande och motiverande arbetsplats.

Vi vill ju att folk ska våga ge feedback, och att komma bort ifrån det här att det handlar inte om att bara gå och ge folk negativ feedback. Börja med att ge varandra positiv feedback så kommer allt det andra att komma liksom. Jag menar har jag kärleksbombat någon då är det inte så jobbigt att säga liksom "men du nu får du allt skärpa dig liksom". Då blir ju inte det världens jobbigaste feedback, men om det jämt är det enda man hör, ja till slut blir det ju jobbigt att göra något bättre då också.

Chef

Även feedback mellan chef och medarbetare upplevdes olika bland deltagarna. En medarbetare ansåg att denne fick för mycket feedback så det inte gick att ta till sig allt och en annan påtalade att den enda feedback man får är om man gjort något dåligt. Ytterligare en medarbetare berättade att man fick en bra och oftast konstruktiv feedback från chefen. Flera chefer betonade vikten av att ge konstruktiv eller negativ feedback i enrum medan positiv feedback även kan framföras i grupp. En annan chef betonade vikten av att både ge positiv och konstruktiv kritik för att behålla sin trovärdighet.

Det måste vara balans, man kan inte bara ösa komplimanger över folk utan man måste kunna säga som det är också och träna på att säga "men du, tänkte du på vad som hände när du gjorde på det där sättet?". Man tappar trovärdighet om man bara tycker allt är positivt hela tiden.

Chef

Mindre gruppstorlek. Vid flera av intervjuerna påtalades att gruppstorleken var av betydelse för hur man upplevde att målarbetet fungerade. Det framkom att för stora grupper påverkar målarbetet negativt för att chefen då inte har den tid som krävs för att upprätthålla ett bra målarbete, gällande både arbetsgruppen och den enskilda medarbetaren. En chef ansåg att en grupp på ungefär 12 personer hade varit det optimala för att få det kontinuerliga arbetet med mål att fungera och få mer tid för varje medarbetare. Vidare angav en medarbetare att en större grupp innebar att medarbetarna hade mer spridda arbetsuppgifter och att man hade mindre samarbete mellan medarbetarna i gruppen. Detta påpekades också av flera chefer som ansåg att för stora grupper gjorde det svårt när det kommer till att få medarbetarna att känna samhörighet med varandra. Flera ansåg att man med en mindre grupp får bättre kontakt med medarbetare och chef vilket ansågs som viktigt för att främja samhörigheten.

I den mindre gruppen hade vi ett tätare samarbete, då hade man i stort sett full koll på vad var och en gjorde, då fungerade det, då hjälpte man till på ett annat sätt. Men nu är vi en så pass stor grupp och vi har så spridda arbetsuppgifter så att nu blir det mer att nu har man stort sett ingen koll på vad någon annan gör.

Medarbetare

Samhörigheten till medarbetare och chef. Vad gäller samhörigheten inom organisationen och dess nivåer framkom delade meningar mellan deltagarna. En medarbetare berättade att sammanhållningen är bra och att de har kul ihop, en annan att man hjälper och supportar varandra så långt man kan.

Vi går jättebra ihop och har väldigt kul. En blandning mellan seriositet och skoj, vi skrattar mycket.

Medarbetare

En chef berättade å andra sidan att samhörigheten är en faktor som de borde jobba mer på, ett förbättringsområde som också framfördes av en medarbetare. En annan medarbetare däremot ansåg att det är för svårt att förbättra samhörigheten i arbetsgruppen så som det är nu.

Det enda sättet att jobba på samhörigheten i den här gruppen nu det är egentligen att splittra den, för så som det är nu går det inte att få den här gruppen att bli en grupp.

Medarbetare

Tydlig kommunikation. Kommunikation framkom som en viktig aspekt för att man ska veta vad som händer och hur man ska jobba och att alla inom organisationen drar åt samma håll. För att lyckas med detta betonade en medarbetare att kommunikationen ovanifrån och nedåt är viktig för att alla ska kunna förhålla sig till och arbeta i samma riktning. En chef berättade att de infört ett verktyg för att förbättra kommunikationen inom arbetsgruppen, som innebär att medarbetarna är informerade om vad alla arbetar med just nu. Detta förenklar kommunikationen och minskar risken för missförstånd.

Vi måste ju liksom prata, vi måste dra åt samma håll tror jag först och främst, sen processen kring hur man kommer fram till dom målen och jobbar med dem beror ju helt på vad det är för mål.

Chef

Vikten av att kommunikationen är tydlig är också något som kom fram under intervjuerna. En chef talade om att de hade det fullständigt klart för sig hur målen såg ut, vad de måste göra för att uppnå målen och hur de arbetade med dem i dagsläget. En tydlig kommunikation menade denne var en av deras styrkor. En annan chef beskrev tydliga mål och kommunikation som en förutsättning för att göra bra resultat och för att veta vad som är relevant för min arbetsgrupp och mig att göra.

Jag måste förstå vilken roll jag måste fylla i det här pusslet för att det ska sitta ihop med de andra bitarna.

Chef

Belöning för prestation. Vad gäller lön så menade en chef att om man knyter de individuella målen och målresultaten till lönen, så trodde denne att medarbetarnas prestationer skulle förbättras och deras engagemang öka. Detta höll även en medarbetare med om till viss del, att om man klarar av mer på arbetet, exempelvis i form av att ta mer ansvar eller utföra mer avancerade arbetsuppgifter, så ska det speglas i lönen. Detta bekräftade också en annan medarbetare då denna berättade att chefen ser det extra engagemanget man lägger ner och att det belönas genom en löneökning, i den mån det går.

Vi har en sådan pass bra chef att han ser min prestation. Även fast han inte kan ge mig 5000 kr så kommer han kunna ge mig mer än det som är average om man säger. Så att även fast det inte är tusenlappar så vet man att han ser det man gör, det här extra då.

Medarbetare

En medarbetare såg lönen som betydelsefull då det är den som möjliggör en aktiv fritid med familjen och ett bekvämt leverne. Men sen menade flera deltagare också att huvudsaken var att de trivs på jobbet och att lönen var mindre viktig.

Har jag lite pengar över, det tycker jag är huvudsaken. Jag har ett jobb jag trivs med, jag skulle inte vilja ha 20 000 kr mer och ha ett dåligt jobb. Det skulle jag absolut inte.

Medarbetare

En medarbetare pratade om en annan slags belöning också, att om de presterat extra bra då de haft en avancerad arbetsuppgift så brukar medarbetarna hitta på någonting tillsammans, exempelvis gå ut och äta på restaurang. Denna belöning, tillsammans med att man blir sedd av chefen och får extra beröm för sina arbetsinsatser gör att alla ställer upp, engagerar sig och upplever en "vi-känsla" som ökar samhörigheten.

Det är ju alltid bra att ha en morot, att ha något som man ser fram emot. Gör vi det här bra nu, så får vi det här.

Medarbetare

Diskussion

Huvudresultat

Syftet med denna studie var att undersöka hur chefer och medarbetare upplever att målarbetet med processen PM fungerar samt hur de anser att den kan förbättras i framtiden. Målet var att belysa hur PM kan förbättras så att arbetsmotivationen hos medarbetarna stärks. Efter att ha intervjuat både medarbetare och chefer på organisationen så framkom att den generella synen på målarbetet var positivt. En viktig aspekt som bidrog till den positiva bilden av målarbetet var att man upplevde att organisationen arbetar aktivt med det övergripande målarbetet och valt att involvera vissa medarbetare i detta. Trots den positiva synen påtalades att de involverade medarbetarna upplevde att uppgiften kändes för stor då man hade svårigheter med att sätta sig in i de övergripande målen. Hur man från organisationens håll informerat övriga medarbetare om denna delaktighet framkom vid intervjuerna som otillräcklig. Vidare hade man åsikter om att organisationen som helhet ansågs som uppdelad och att man inte arbetade tillsammans mot visioner och mål. Vad gäller målarbetet på arbetsgruppsnivå är det medarbetarna och chefen tillsammans som arbetar fram detta, likväl som det individuella målarbetet, men där får medarbetaren själv ta ett stort ansvar och chefen är den som guidar i målsättandet. Trots den positiva synen fanns det förbättringsmöjligheter som organisationen bör ta i beaktande. Utöver målsättning så består ett aktivt målarbete även av en kontinuerlig uppföljning och utvärdering vilket är två av de aspekter som man kan förbättra på

arbetsgrupps- och individnivå. De förbättringsförslag som framkom avseende arbetsgruppens uppföljnings- och utvärderingsarbete är att man bör sätta upp mindre delmål under årets gång för att öka motivationen. Vid medarbetarnas individuella målarbete bör man tänka på vikten av uppföljning och att denna utförs.

I studien fann vi faktorer som kan höja arbetsmotivationen. Kontinuerlig feedback uppgavs vara en viktig del i att motivera och stötta medarbetarna att nå arbetsgruppens- och de individuella målen. Bilden av den feedback som gavs var delad, men den gemensamma åsikten var ändå att den kunde förbättras men man visste inte hur och vart man skulle börja. Inom vissa avdelningar upplevdes arbetsgrupperna vara för stora vilket påverkade samhörigheten och samarbetet. Med en tydlig kommunikation från både ledning och chef ansåg man att möjligheterna till ett förbättrat målarbete skulle kunna öka och man skulle bättre kunna förstå sin roll inom organisationen. Lön och belöningar påtalades som betydelsefulla av flera deltagare, men att trivas på arbetet var av större vikt.

Resultatdiskussion

Armstrong (2006) beskriver målarbetet som en årlig process bestående av fyra stadier: definiering av arbetsprestation, planering av den personliga utvecklingen, överblick av processen samt utvärdering av arbetsprestation. Vid analysen framkom att majoriteten av deltagarna upplever att organisationen följer strukturen i denna process. Överlag var deltagarna positiva till hur målarbetet i de olika nivåerna fungerar i dagsläget då man ansåg att det gavs rum för delaktighet och självbestämmande. Resultatet tyder på att ledningen vill mer än vad man lyckas åstadkomma, för trots att organisationen följer den övergripande strukturen vad gäller PM så framkom det i analysen att man fokuserar mer på vissa stadier än andra. Definiering av arbetsprestation är ett stadie där man ska definiera vilken prestationsnivå som är acceptabel, formulera och definiera målen samt fastställa hur de ska mätas och utreda vilka resurser som krävs för att uppnå dessa (Armstrong, 2006). I dagsläget fokuserar man till största del på att formulera målen och metoden för att mäta dessa men mindre på de andra delarna. Flera medarbetare från olika delar av organisationen ansåg att det skulle förenkla det vardagliga arbetet om man hade en gemensam syn på vilken prestationsnivå som var acceptabel. Vad gäller det tredje stadiet, där kontinuerlig feedback och uppföljning ingår (Armstrong, 2006), fanns det indikationer på att det fungerade bättre eller sämre beroende på vilken del av organisationen man tillhörde eftersom cheferna upplevde att de hade olika förutsättningar gällande mängden anställda och resurser när det kom till personalfrågor. En förbättring av detta är något som vi anser att organisationen med fördel kan beakta eftersom

det är visat att kontinuerlig uppföljning, både formell och informell, samt uppdatering av målen är av stor betydelse för en god arbetsprestation (Kuvaas, Buch & Dyvik, 2014). Vad gäller feedback så är det något som man inom organisationen har sett en förbättringsmöjlighet inom, då man ansåg att mycket av den feedback som gavs var negativ. Därför arbetar man nu med att försöka förbättra den feedback som ges såväl medarbetare emellan som mellan medarbetare och chef. Detta anser vi är något som man bör fortsätta med då en förbättrad feedback enligt studier kan öka individens inre motivation vilket i sin tur kan leda till en ökad arbetsprestation (Gagné & Deci, 2005). Vidare har studier visat att en negativ feedback tenderar att minska den inre motivationen vilket är ytterligare en anledning till att fortsätta sitt arbete med att förbättra den feedback som ges (Ryan & Deci, 2000).

För att framkalla och behålla inre motivation i arbetet bör man ha ett målarbete som främjar upplevelsen av autonomi, kunskap och samhörighet på alla nivåer i organisationen. Resultatet från vår studie visade, som tidigare nämnts, att man i det nuvarande målarbetet satsat mycket på medarbetarnas delaktighet. Detta går i linje med studierna av Deci, Connell och Ryan (1989) samt Gagné och Deci (2005) som visar att uppmuntrande och stöttning gällande delaktighet och autonomi ökar den inre motivationen och på så vis även arbetsprestationernas kvalitet. När man involverat medarbetarna i det övergripande målarbetet främjas autonomibehovet men detta upplevde medarbetarna påverkade kunskapsbehovet negativt i och med att de inte var insatta i organisationens ledningsarbete. Därmed har de svårt att sätta sig in i de övergripande målen och vad de ska bestå av. För att en medarbetare ska känna inre motivation utifrån kompetensbehovet bör nivån på prestationen läggas så att den ger en känsla av man besitter rätt kompetens för uppgiften (Ryan & Deci, 2000). För att minska risken att uppleva brist på kompetens så kan man från ledningens håll förbereda och informera medarbetarna om ämnet i förväg, för att de ska känna att de har den kompetens som krävs för uppgiften. Flera av deltagarna betonade vikten av lön eller andra belöningar för att motiveras vid mindre intressanta arbetsmoment, men samtidigt menade de också att det inte var dessa belöningar som fick dem att trivas och känna motivation i arbetet. Detta går hand i hand med Gagné och Deci (2005) samt Ryan och Deci (2000) som klargör att det krävs yttre motivation för att bli motiverad vid arbetsuppgifter som inte intresserar medarbetaren. I arbetssammanhang, där ointressanta arbetsuppgifter ändå måste utföras, kan medarbetarna motiveras genom att främja det tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet. Då stöds internaliseringen av den yttre motivationen hos medarbetarna (Ryan & Deci, 2000).

Metoddiskussion

För att studera det valda syftet så ansåg vi att det skulle bäst lämpa sig med en kvalitativ studie för att få en djupare förståelse av hur man upplevde processen med målarbetet i dagsläget. Till en början planerades att göra fokusgruppsintervjuer, men då detta inte kunde utföras på grund av yttre faktorer valde vi istället att göra individuella semistrukturerade intervjuer. Genom att använda oss av denna metod kunde vi skapa en djupare förståelse för de enskilda individernas olika perspektiv på målarbetet. Att vi gjorde semistrukturerade intervjuer gav oss möjligheten att vara flexibla och kunna anpassa frågorna under intervjugång, beroende på intervjudeltagarens svar. Vi hade intervjuguiden som ett stöd under intervjuerna för att inte missa något, utan få med de frågor som vi ville behandla och var viktiga för studien. För att säkerställa att frågorna i intervjuerna var likartade för alla deltagare, var intervjuguiden ett bra stöd (Kylén, 2004).

Vi valde att göra en induktiv tematisk analys eftersom att vi ville undersöka och analysera utifrån deltagarnas egna upplevelser på organisationen. Som stöd använde vi oss av de sju steg som Braun och Clarke (2006) och Hayes (2000) framställer utgör en induktiv tematisk analys, och att vi följt dessa steg ökar tillförlitligheten i vår analys. Genom att använda oss av triangulering vid framställandet av resultatet bidrar också det till att tillförlitligheten av vårt resultat ökar (Lacey & Luff, 2009). Trianguleringen genomfördes genom att vi först enskilt gick igenom analysmaterialet och sedan tillsammans sammanförde dessa och diskuterade för att få fler perspektiv på materialet. Något som däremot kan ha påverkat tillförlitligheten negativt och i sin tur resultatet, är att deltagarlistan valdes ut av våra kontaktpersoner på organisationen utifrån urvalskriterierna. Trots detta så misstänker vi inte att det är ett snedvridet urval som har gjorts.

Att våra egna erfarenheter och förkunskaper kan ha påverkat validiteten genom subjektiva tolkningar är vi medvetna om eftersom vi är oerfarna att hålla i intervjuer. Detta är dock något som vi haft i åtanke under studiens gång och försökt motverka. För att uppnå validitet i vår studie har vi upprepade gånger gått igenom transkriberingsmaterialet för att skapa en ökad förståelse för dess innehåll. Detta gjorde att intervjumaterialet kunde tolkas mer rättvist. Validiteten stärks också i och med att resultatet stämmer väl överens med tidigare forskning (Hayes, 2000).

Praktisk relevans och fortsatt forskning

För att kunna öka arbetsmotivationen hos medarbetarna utifrån målarbetet anser vi att man fortsatt bör arbeta med att utveckla målarbetet utifrån den filosofi som man följt under den

senaste förändringen, för att skapa mer delaktighet. Man bör från organisationens håll se över möjligheten att utveckla det befintliga målarbetet genom att skapa en bättre struktur för hur arbetet ska gå till. För att målarbetet ska vara effektivt så bör man fundera över om man kan använda sig av en mer kontinuerlig målsättning för att minimera möjligheten att målen ses som inaktuella eller överflödiga. Att förklara och förtydliga betydelsen av målens kontinuerliga uppföljning och utvärdering hoppas vi kan leda till att organisationens medarbetare och chefer får en bättre förståelse för detta, och att uppföljningen då utförs mer frekvent än i dagsläget. Vi vill betona detta då studier visar att en motiverad medarbetare som ges möjlighet att förändra och uppdatera sina mål vid utvärdering och uppföljning tenderar att ha en hög arbetsprestation. Vid utvärderingen anser vi att man kan se över möjligheten att införa 360-graders feedback för att få ett bredare underlag vid uppföljningen av medarbetarens arbetsprestationer. Genom att ta in bedömningar från omgivningen får man ytterligare ett perspektiv att reflektera över (Bae, 2006).

För att alla medarbetare ska få samma möjlighet till individuella mål, uppföljning samt utvärdering av dessa framkom det att gruppstorleken var av stor betydelse. Deltagarna ansåg att ett mer fungerande målarbete bestod av mindre grupper och att man från ledningens håll bör se över storleken på arbetsgrupperna. Detta anser vi att man borde ta fasta på och om inte möjligheten finns att skapa mindre grupper kan man se över möjligheterna till andra alternativ. Ett förslag som framkom var att man kunde anställa en person för att underlätta och stödja chefen i sin roll. Denna lösning skulle kunna förbättra samhörigheten mellan medarbetare och chef och även autonomi hos medarbetarna då de, i och med att chefen får mer tid, kan ges en bättre möjlighet att själva vara med och påverka sina mål. Då studier visat att den inre motivationen är en sundare och mer effektiv drivkraft än den yttre motivationen, anser vi att man bör fortsätta i sitt pågående arbete med att utbilda både medarbetare och chefer i att ge positiv och konstruktiv feedback eftersom det kan bidra till att stärka den inre motivationen. Vikten av bra kommunikation inom organisationen och dess olika nivåer var också en förbättringsmöjlighet deltagarna betonade. Att alla inom organisationen nås och delar med sig av likvärdig information så att alla känner sig delaktiga. På så vis tror vi att man kan förhindra en "vi och de"-känsla och istället öka samhörigheten inom och mellan organisationens olika nivåer.

Förslag på fortsatt forskning är att undersöka flera affärsområden inom koncernen för att undersöka hur och om upplevelserna av målarbetet skiljer sig åt inom koncernen. Vidare förslag på fortsatt forskning är att göra en liknande undersökning av målarbetet igen efter den omorganisering som kommer att ske inom snar framtiden.

Referenser

- Bae, E-K. (2006). Major elements and issues in performance management systems: a literature review. Paper presented at *the Academy of Human Resource Development International Conference*. Columbus, February 22-26, 2006.
- Björklund, C., Jensen, I-B., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 571-580. doi: 10.1016/j.jvb.2013.09.002
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self Determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580-590.
- Deci, E.L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Granberg, O. (2010). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: Gathering and analysing data*. Trowbridge, Wiltshire, U.K.: Open university press.
- Howard, J., Gagne, M., Morin, A. J. S., & Van der Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behaviour*, 95-96, 74-89. doi: 10.1016/j.jvb.2016.07.004
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R.E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 338-355. doi:10.1037/apl0000133
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dyvik, A. (2014). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management*, 55 (3), 401-412. doi: 10.1002/hrm.21680
- Kylén, J-A. (2004). *Att få svar. intervju – enkät – observation*. Stockholm: Bonnier Utbildning.

- Lacey, A., & Luff, D. (2007). Qualitative research analysis. The NIHR RDS for the EastMidlands/Yorkshire & the Humber. Sheffield.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are 'personal': comparing autonomous and controlling goals on effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (5), 546–557. doi:10.1177/0146167298245010
- Svensson, A. (1997). *Målstyrning i praktiken*. Malmö: Liber AB
- Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. Bromma: CM-gruppen AB

Bilaga 1

Intervjuguide - Chef

Har du några frågor till oss innan vi börjar intervjun?

- **Inledande frågor**

Hur länge har du jobbat här?

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hur länge har du varit chef?

Har du varit chef någon annanstans än på denna organisation?

- **Prestation och mål**

Om du hör ordet prestation, vad tänker du på?

Följdfrågor:

- Hur skulle du beskriva ordet arbetsprestation?
- Vad kan bli konsekvensen om man beskriver det på olika sätt?
- Hur vet man vilken prestationsnivå som är okej/accepterad?
- Kan olika syn på nivåer påverka samhörigheten i arbetsgruppen?

Om du hör ordet mål, vad tänker du på då?

Känner du till organisationens övergripande mål?

Följdfrågor:

- Hur informeras ni om organisationens övergripande mål? (Intranät, chefen, möten)
- Hur informerar ni medarbetarna om organisationens övergripande mål?
- Känns de relevanta för er?
- Kan ni relatera till dem?
- Kan ni påverka dessa, i sådana fall hur?

Hur går det till när ni sätter:

- Arbetsgruppens mål?
- Medarbetarnas individuella mål?
- Vad tycker du är positivt med det nuvarande målsättningsarbetet?

Hur skulle man kunna förbättra målsättningen? Vad gäller:

- Arbetsgruppens mål?
- Medarbetarnas individuella mål?
- Stödet från arbetsgivarens sida? Bättre stöttning/resurser?

För att bli motiverade, vad tycker du är viktigt när man sätter arbetsgruppens mål?

Exempel på följdfrågor:

- Att alla aktivt får delta?
- Att de sätts på rätt kunskapsnivå?
- Relationen till dig som chef?
- Relationen/samhörigheten mellan medarbetarna?
- Lön eller andra belöningar? (Yttre motivationsfaktorer)

För att motivera medarbetarna, vad tycker du är viktigt när man sätter deras individuella mål?

Exempel på följdfrågor:

- Att de aktivt får delta?
- Att de sätts på rätt kunskapsnivå?
- Relationen till dig som chef?
- Relationen mellan medarbetarna?

- **Utvärdering och uppföljning**

Hur stöttar du medarbetarna för att de ska uppnå sina mål?

Följdfrågor:

- Har du några exempel på detta?
- Förbättringspotential?

Vad tror du det är som påverkar att man når sina mål?

Följdfrågor:

- Känslomässiga bandet till målet?
- Eget ansvar?
- Eget deltagande i målsättning?
- Rätt kunskapsnivå?

Hur går arbetsgruppens målutvärdering till?

Följdfrågor:

- Års-, månads-, veckovis?
- Gruppmöten?
- Chefens, din, roll i detta?

Hur går den individuella målutvärderingen till?

Följdfrågor:

- Års-, månads-, veckovis?
- Medarbetarsamtal? Hur går dessa till?
- Chefens, din, roll i detta?

Upplever du att uppföljningen av medarbetarnas mål är tillräcklig?

Följdfrågor:

- Om inte, hur kan det förbättras?
- Arbetsgruppen?
- Individuella?

- **Feedback**

Hur skulle du definiera en feedback-vänlig arbetsmiljö?

Följdfrågor:

- Är detta något du upplever att er arbetsplats präglas av?
- Om inte, varför är det så tror du?
- Hur skulle man kunna skapa en sådan miljö? Vems ansvar är det?

Hur ges vanligen feedback på medarbetarnas prestationer?

Följdfrågor:

- Möten, vanligt samtal, osv.
- Kontinuerlig
- Den feedback som ges, är den både positiv och negativ?
- Ges konstruktiv feedback?
- Ger medarbetarna varandra feedback sinsemellan?
- Uppmuntrar du detta från ditt perspektiv som chef? Om det är så, hur görs detta?

Slutligen, har du några frågor eller funderingar?

Tack för din medverkan.

Bilaga 2

Intervjuguide – Medarbetare

Har du några frågor till oss innan vi börjar intervjun?

- **Inledande frågor**

Hur länge har du jobbat här?

Vilka ansvarsområden har du?

- **Prestation och mål**

Om du hör ordet prestation, vad tänker du på?

Följdfrågor:

- Hur skulle du beskriva ordet arbetsprestation?
- Vad kan bli konsekvensen om man beskriver det på olika sätt?
- Hur vet man vilken prestationsnivå som är okej/accepterad?
- Kan olika syn på nivåer påverka samhörigheten i arbetsgruppen?

Om du hör ordet mål, vad tänker du på då?

Känner du till organisationens övergripande mål?

Följdfrågor:

- Hur informeras du om organisationens övergripande mål?
- Känns de relevanta för dig?
- Kan du relatera till dem?
- Kan du påverka dessa, i sådana fall hur?

Känner du till arbetsgruppens mål?

Följdfrågor:

- Känns de relevanta för dig?
- Kan du relatera till dem?
- Kan du påverka dessa, i sådana fall hur?

Känner du till dina individuella mål?

Följdfrågor:

- Känns de relevanta för ditt arbete?
- Kan du relatera till dem?
- Kan du påverka dessa, i sådana fall hur?

Hur går det till när ni sätter:

- Arbetsgruppens mål?
- Individuella mål?
- Vad tycker du är positivt med det nuvarande målsättningsarbetet?

Hur skulle man kunna förbättra målsättningen? Vad gäller:

- Arbetsgruppens mål?
- Individuella mål?

För att bli motiverad, vad tycker du är viktigt när man sätter arbetsgruppens mål?

Exempel på följdfrågor:

- Att aktivt få delta?
- Att de sätts på rätt kunskapsnivå?
- Relationen till chefen?
- Relationen/samhörigheten med kollegorna?
- Lön eller andra belöningar?

För att bli motiverad, vad tycker du är viktigt när man sätter de individuella målen?

Exempel på följdfrågor:

- Att aktivt få delta?
- Ta eget ansvar för målsättningen?
- Att de sätts på rätt kunskapsnivå?
- Relationen till chefen?
- Relationen till arbetskamraterna?

- **Utvärdering och uppföljning**

Upplever du att ledningen/cheferna stöttar er som medarbetare för att ni ska nå era mål?

Följdfrågor:

- Har du några exempel på detta?
- Förbättringspotential?

Vad tror du det är som påverkar att man når sina mål?

Följdfrågor:

- Känslomässiga bandet till målet?
- Eget ansvar?
- Eget deltagande i målsättning?
- Rätt kunskapsnivå?

Hur utvärderar ni arbetsgruppens mål?

Följdfrågor:

- Års-, månads-, veckovis?
- Gruppmöten?

Hur utvärderar ni de individuella målen?

Följdfrågor:

- Års-, månads-, veckovis?
- Medarbetarsamtal? Hur går dessa till?

Upplever du att uppföljningen av mål är tillräcklig?

Följdfrågor:

- Om inte, hur kan det förbättras?

- **Feedback**

Hur skulle du definiera en feedback-vänlig arbetsmiljö?

Följdfrågor:

- Är detta något du upplever att er arbetsplats präglas av?
- Om inte, varför tror du att det är så?
- Hur skulle man kunna skapa en sådan miljö? Vems ansvar är det?

Hur ger chefen vanligen feedback på de prestationer som ni medarbetare utför?

Följdfrågor:

- Möten, vanligt samtal, osv.
- Kontinuerlig
- Den feedback som ges, är den både positiv och negativ?
- Ges konstruktiv feedback?

Hur ger ni som medarbetare varandra feedback på de prestationer ni utför?

Följdfrågor:

- Dagliga möten, vanligt samtal, osv.
- Kontinuerlig
- Den feedback som ges, är den både positiv och negativ?
- Ges konstruktiv feedback?

Slutligen, har du några frågor eller funderingar?

Tack för din medverkan.

Bilaga 3

Informationsbrev

Vill du delta i en studie gällande mål i arbetet, hur dessa sätts, följs upp samt hur man skulle kunna förbättra processen?

Syftet med den här studien är att undersöka hur processen kring målhantering ser ut och fungerar, från det att målen sätts till att de följs upp samt återkopplingen som sker under processens gång. Studien kommer att bestå av enskilda intervjuer, beräknas ta ca 45 minuter och vi kommer att hålla till i organisationens lokaler.

Deltagandet i intervjun är helt frivilligt, du kan avbryta intervjun när du vill och då avbryter du även ditt deltagande i studien. Intervjun kommer att spelas in för att förenkla uppsatsarbetet, inspelningen kommer att raderas efter att uppsatsen är färdigbehandlad. Deltagandet kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer enbart att användas i forskningsändamål. I uppsatsen kommer alla deltagare att avidentifieras, vilket betyder att citat och liknande kommer att användas men dessa kommer inte att kunna kopplas till någon specifik person. Vid intresse att medverka, anmäl dig till någon av studenterna via mail så kommer vi överens om plats och tid för intervjun.

Vi som utför studien läser Personal- och Arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle och resultatet i denna studie ligger till grund för vårt examensarbete. Vill du ta del av examensarbetet kan du maila oss för att få ett eget exemplar. Vid frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss.

Anna Johansson

Student

E-post:

anna.frida.pa14@gmail.com

Telefon: 070-2254803

Frida Qvarnström

Student

E-post:

anna.frida.pa14@gmail.com

Telefon: 076-846533

Eva Boman

Handledare

Fil dr tillämpad psykologi

E-post:

eva.boman@hig.se

Telefon: 026-648163

Detta informationsbrev skickas ut till dig för att du utifrån din roll i organisationen har en erfarenhet av arbetet med målhanteringsprocessen.