Tjänsteorganisationers motiverande och värdeskapande förmåga

utifrån värdebokslutets idéer

Marielle Andersson

Sirpa Overton-Fox
Sammanfattning

Titel: Tjänsteorganisationers motiverande och värdeskapande förmåga, utifrån värdebokslutets idéer

Författare: Marielle Andersson & Sirpa Overton-Fox

Handledare: Anders Wrenne

Institution: Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Analysera hur värdebokslut kan leda till att motivera medarbetare för att öka värdeskapande i tjänsteorganisationer samt vad det kan resultera i. Vi jämför och redogör även för vilken betydelse graden av arbetet med värdebokslutets idéer har för värdeskapandet.

Metod: Vi har använt oss av den kvalitativa metoden för att genomföra undersökningen. Studien är genomförd med hjälp av intervjuer samt relevant litteratur inom området.

Slutsats: Vår studie visar att i värdebokslutsorganisationer är organisationens värderingar, medarbetarnas möjlighet till utveckling samt dialog och kommunikation viktiga för att skapa motivation och vara värdeskapande. Graden av arbetet enligt värdebokslutets idéer har visat sig ha betydelse för värdeskapandet i organisationen.
Abstract

Title: The service organizations motivational and value creation ability, based on the ideas of value accounting

Authors: Marielle Andersson & Sirpa Overton-Fox

Supervisor: Anders Wrenne

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor’s thesis in Business Administration, 15 credits

Purpose: The purpose of this thesis is to examine how the ideas of value accounting can help motivate employees to increase value creation in service organizations to ensure the organization's future survival. We will also study what the significance is of the extent to which work is done according to the ideas of value accounting.

Method: We have used the qualitative method of conducting the survey. The study was conducted through interviews and relevant literature.

Results: Our study shows that in the organizations with value accounting the organization's values, staff development opportunity and also dialogue and communication are important in creating motivation and value creation. The extent of applying the ideas of value accounting has shown to be of significance for value creation in the organization.
Innehållsförteckning

1 Inledning ......................................................................................................................... 1
   1.1 Bakgrund ..................................................................................................................... 1
   1.2 Problemdiskussion ....................................................................................................... 3
   1.3 Syfte .......................................................................................................................... 6

2 Metod ............................................................................................................................. 7
   2.1 Studiens utgångspunkter ............................................................................................ 7
   2.2 Val av metod ............................................................................................................... 7
   2.3 Val av undersökningsform ......................................................................................... 7
   2.4 Urval av organisationer ............................................................................................. 8
   2.5 Insamlingsmetod ........................................................................................................ 9

3 Värdebokslut ..................................................................................................................... 10
   3.1 Bakgrund .................................................................................................................... 10
   3.2 Begrepp ..................................................................................................................... 10
   3.3 Uppbyggnad ............................................................................................................... 10
   3.4 Resultat ...................................................................................................................... 12
   3.5 Avsikter ...................................................................................................................... 13
   3.6 Kritik mot värdebokslut ............................................................................................. 13

4 Teori ................................................................................................................................ 14
   4.1 Val av teorier .............................................................................................................. 14
   4.2 Värdeskapande ........................................................................................................... 14
   4.3 Internkommunikation ................................................................................................. 16
   4.4 Organisationskultur ................................................................................................. 19
   4.5 Motivation .................................................................................................................. 21
   4.6 Våra synpunkter om uppsatsförfattare kring vald teori ............................................. 24

5 Empiri ............................................................................................................................. 26
   5.1 Organisation A ........................................................................................................... 26
   5.2 Organisation B ........................................................................................................... 27
   5.3 Organisation C ........................................................................................................... 28
   5.4 Organisation D .......................................................................................................... 30

6 Analys ............................................................................................................................. 32
   6.1 Värdeskapande .......................................................................................................... 32
   6.2 Internkommunikation ............................................................................................... 33
   6.3 Organisationskultur ................................................................................................. 34
   6.4 Motivation .................................................................................................................. 35

7 Slutsats och avslutande diskussion .............................................................................. 39
1 Inledning

I detta avsnitt kommer bakgrunden till studien att presenteras. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i två frågeställningar. Avsnittet avslutas med syfte av studien.

1.1 Bakgrund


uppkommit nya bokslut för att tydliggöra värdeskapande i organisationen samt är mer anpassade till dagens samhälle. Det senaste tillskottet av bokslut är värdebokslut.


till bättre värde. Intressenter kring en organisation värderar den utifrån vad de vet om den och därför spelar även kommunikation en allt viktigare roll i processen för en organisations värdeskapande (Andersson & Larsson, 2006; Crook et al., 2011; Molin, 2012).

1.2 Problemdiskussion


Idag vet de flesta organisationer att de bör satsa på personal och fokuseringen ligger numera på vad som ska satsa på, inte att de ska satsa. Liukkonen (2011a) påstår, med stöd av läroböcker, myndigheters och övriga intressenters argument för investering och värde, att fokus har förskjutits från de rationella och kvantitativt mätbara kriterierna till kvalitativa och upplevda godhetsargument de senaste 20 åren. Författaren menar att organisationer verkar vara på väg att få ett nytt innehåll, ett uppdaterat språk och moderna arbetsformer. Vidare menar författaren att synen på människan som en ekonomisk varelse som mäts med lönsamheten smått har förlorat sin relevans. Uppfattningen om exempelvis hälsa behöver uppdateras och utvecklas. För att göra detta kan exempelvis alla onödiga redovisningar samt annan överflödig information, som inte leder till värdeskapande, tas bort.

För många goda ansatser att förbättra redovisningen av arbetsmiljö-investeringars konsekvenser har stupat i hot om lagstiftning, oavsett om redovisningssammanhangen har kallats sociala, personalekonomiska eller hälso-bokslut. Försöken att visa politisk handlingskraft har inte resulterat i annat än en obligatorisk, redovisning av sjukfrånvarosiffror i års- och verksamhetsberättelser. Informationen är inte alls relevant eftersom statistiken ofta är fel och uppgifterna saknar betydelse i redovisningssammanhang. Dessa onödiga redovisningar sedda som betydligt större kostnad än nytta för företagen och myndigheterna (Liukkonen, 2011a, s. 36-37).


I och med att värdebokslut i dagsläget inte är så utbrett och anammat bland tjänsteorganisationer, eller organisationer över huvud taget, kommer vi i undersökningen ta hänsyn till att tjänsteorganisationerna som vi studerar arbetar med värdebokslut i olika grad. Därav kommer vi i fortsättningen benämna de organisationer som arbetar fullt ut med värdebokslutets idéer för rena värdebokslutsorganisationer och de organisationer som delvis anammar värdebokslutets idéer kallar vi för diffusa. Utifrån vår problemdiskussion har vi kommit till insikt att det finns redogörelser om hur värdebokslut går till i teorin, men det finns en avsaknad av studier som visar hur värdebokslut i praktiken motiverar medarbetare. Därför nämner vi att undersöka hur värdebokslut motiverar medarbetarna till värdeskapande för att därigenom säkerställa organisationens fortsatta tillverknad. Genom att undersöka rena och diffusa värdebokslutsorganisationers förtecknar vi också att komma till insikt gående betydelsen i vilken grad värdebokslutets idéer omfattas i organisationen, i avsikt att motivera medarbetarna till värdeskapande.

För att kunna nå en slutsats kring ovanstående diskussion så lyder våra frågeställningar:

Huvudfråga:
_Hur bidrar arbetet enligt värdebokslutets idéer till att motivera medarbetarna till värdeskapande i tjänsteorganisationen och vad kan resultatet bli för organisationens värdeskapande av detta?_

Delfråga:
_Vilken betydelse har graden av värdebokslutets idéer i att motivera medarbetarna till värdeskapande i rena och diffusa tjänsteorganisationer?_
1.3 Syfte
Syftet med uppsatsen är att analysera hur värdebokslut kan leda till att motivera medarbetare för att öka värdeskapande i tjänsteorganisationer i avsikt att säkerställa framtida överlevnad samt att undersöka vad det kan resultera i. Syftet består vidare av att jämföra tjänsteorganisationer och därefter redogöra för i vilken betydelse det har för värdeskapandet i vilken grad arbetet enligt värdebokslutets idéer sker.
2 Metod
Detta avsnitt behandlar tillvägagångssättet för denna studie. Inledningsvis presenteras studiens utgångspunkter, följt av val av metod och undersökningsform. Därefter följer urval av organisationer samt insamlingsmetod för studien.

2.1 Studiens utgångspunkter
Vår avsikt med undersökningen är att analysera hur värdebokslut kan leda till att motivera medarbetare för att öka värdeskapande i tjänsteorganisationer samt redogöra vad resultaten för värdeskapande kan bli av detta. Vi undersöker även vad för betydelse det har för värdeskapandet i vilken grad organisationer arbetar enligt värdebokslutets idéer. I och med att begreppet värdebokslut är en så pass ny metod ämnar vi att undersöka organisationer som arbetar med de idéer värdebokslutet står för, utifrån våra valda perspektiv: internkommunikation, organisationskultur och motivation. Detta gör vi eftersom det finns en avsaknad av studier kring hur det motiverar medarbetarna till värdeskapande i praktiken.

2.2 Val av metod

2.3 Val av undersökningsform
För att få svar på våra frågeställningar har vi använt oss av kvalitativa intervjuer då vi vill undersöka hur värde skapas, hur medarbetare motiveras i de olika organisationerna m.m. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) menar att i valet av intervjuer finns det i huvudsak två tillvägagångssätt: besöksintervjuer eller telefonintervjuer. Bryman och Bell (2013) påstår att telefonintervjuer idag anses vara antingen mer, eller i varje fall lika, representativa som direkta personliga intervjuer. Då våra respondenter inte är verksamma på våra respektive bostadsorter har vi valt att använda oss av telefonintervjuer, främst för att det rent praktiskt passar vår situation bättre men även för att denna typ av intervju enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) går snabbare att genomföra jämfört med besöksintervju.

Vid utformning av intervjufrågor har vårt mål varit att svaren utfaller av berättande karaktär samt att vi undvikkat att ställa ledande frågor eller frågor som det går att svara ja eller nej på. Detta beror på att det är av vikt för oss att resultatet blir användbart. Vi är dock medvetna om att kroppsspråket inte kan utnyttjas för att till exempel uppmärksamma om respondentens ansiktsuttryck säger en sak och respondentens ord en annan, något som kan tas i anspråk vid en besöksintervju (Eriksson & Wiedersheim-

Dock har vi valt att göra ett undantag från telefonintervjuer eftersom en av de intervjuade organisationerna är verksam i Finland. För att undvika missförstånd kring att göra telefonintervjuer på engelska valde vi istället att låta respondenten svara på vårt frågeformulär via mail. Vi såg flera fördelar med att låta respondenterna svara på mail istället för telefonintervjuer, bland annat att feltolkningar lättare undviks och att det hade tagit avsevärt mycket längre tid, att både intervju på ett annat språk samt att samtidigt översätta och föra anteckningar för att minnas respondenternas svar.

Vi har även valt att inte spela in intervjuerna. Detta beror till mestadels på avsaknad av inspelningsmöjligheter. Vi är medvetna att inspelade intervjuer har en fördel i att intervjuerna kan lyssnas på igen för att kontrollera ordval eller andra detaljer. Vi har istället varit noggrant förberedd inför intervjuerna med anteckningsmaterial samt varit noga med att anteckna det som är av vikt inför analysen. Vi har skickat intervjufrågorna i förväg så respondenterna har kunnat förbereda sig. Detta på grund av att få så utförliga svar som möjligt under intervjun. Efter varje avslutad intervju har vi meddelsamma skrivit ihop material till empirin, medan intervjun fortfarande fanns färskt i minnet.

Intervjuerna med respondenterna har behandlats strängt konfidentiellt, vilket innebär att vi inte lämnar ut namnet eller andra igenkänningstecken på den intervjuade eller organisationen. Därmed har vi anonymiserat de intervjuade organisationerna genom att benämna dem för organisation A-D.

2.4 Urval av organisationer
en förfrågan om deltagande i undersökningen. Det är alltså dessa organisationer som delvis omfattar värdebokslutets idéer som vi kallar för diffusa värdebokslutsorganisationer, eftersom vi vill uppmärksamma att det måste beaktas att dessa organisationer inte anammar lika många av värdebokslutets idéer som de rena värdebokslutsorganisationerna gör.

Vi har inför intervjuerna gjort två olika frågeformulär till de som använder värdebokslut och till de som delvis gör det, för att anpassningen ska bli så bra som möjligt. Eftersom vi är två personer som genomfört intervjuerna så har vi valt att dela upp arbetet kring intervjuerna så att en av oss har intervjuat organisationer som arbetar med värdebokslutets idéer och den andra av oss intervjuade organisationer som delvis arbetar med värdeboksluts idéer. Anledningen till den uppdelningen är att vi ville åstadkomma att genomföra intervjuerna så lika som möjligt för att få en så korrekt analys som möjligt. Att tala om reliabilitet och validitet när det gäller kvalitativa studier är inte helt lätt utan istället får det talas om trovärdighet, då intervjuer och all annan datainsamling måste gå tillväga på ett sätt som gör all data trovärdig, adekvat och relevant. I intervjun är det viktigt att vara objektiv, i detta fall helt saklig (Trost, 2010).

I vår undersökning har vi valt att begränsa oss till tjänsteorganisationer just för att det är av vikt med motiverade medarbetare, en bra internkommunikation och utvecklad kultur för att stärka långsiktig framgång gällande organisationer som sysslar med tjänster av olika slag. Vi har dock valt att inte begränsa oss något gällande företagsform, storlek, sysselsättningsgrad eller bransch. Resultatet av studien skulle alltså till viss grad kunna se annorlunda ut om det var helt andra organisationer som var med i urvalet, än just de vi har valt. Vi har även valt att begränsa undersökningen till att ledare av respektive organisationer fått besvara våra intervjufrågor. Anledningen till att undersökningen är gjord utifrån ledare har dels att göra med att värdebokslut är så pass nytt att det därmed är ledningen som är mest insatt i det. Det har även att göra med att det skulle ha behövts mer tid och även blivit en för stor studie genom att ta med medarbetarnas perspektiv för att studien skulle blivit hanterbar.

2.5 Insamlingsmetod
Som primärdatalhar vi använt oss av respondenternas svar från intervjuerna. Förutom detta har vi även använt oss av annat material bestående av rapporter, studier, vetenskapliga artiklar och litteratur kring ämnesområdet. I och med att värdebokslut är så pass nytt finns det ännu ingen litteratur kring detta, endast rapport av upphovs- männan. Vi har därmed letat efter litteratur som framförallt handlar om värde-skapande, motivation, internkommunikation och organisationskultur. Gällande litteratur, vetenskapliga artiklar, rapporter och andra studier så har vårt mål varit att använda de som har hög trovärdighet inom området för att säkerställa ett tillförlitligt resultat.
3 Värdebokslut

Detta avsnitt presenterar den modell vi använder oss av för att gestalta våra data. Här redogörs värdebokslutets bakgrund, begrepp, uppbyggnad, vilka resultat värdebokslut leder till samt dess avsikter. Slutligen presenteras kritik mot värdebokslut.

3.1 Bakgrund


3.2 Begrepp


3.3 Uppbyggnad

Liukkonen (2012) har fastställt värdebokslutets uppbyggnad av tre olika bokslut:

1. Den traditionella, för ekonomiskt mätbara värden.
2. Upplevelsevärden och attityder, som förklarar framgångsfaktorer, beteenden i organisationen och kundrelationer samt visar orsak och verkan bakom de ekonomiska mätvärdena.


1 Liukkonen och Molin använder begreppet verksamhetskultur i stället för organisationskultur, men innebörden är densamma.
frånvarokostnader på grund av sjukfrånvaro, semester, lagstadgade ledigheter och övrig frånvaro. Genom att analysera arbetskraftskostnaderna efter tidsanvändning kan verksamhetsansvariga tillsätta rätt mängd bemanning på arbetsplatsen. Genom att analysera personalkostnaderna fördelat på direkt värdeskapande tid, semivärdeskapande tid (t.ex. kostnader för onödiga eller icke-värdehöjande rutiner, fel arbetssätt m.m.) och icke-värdeskapande tid (t.ex. kostnader för frånvaro, väntetider, ogjort eller omgjort arbete m.m.) kan verksamhetsansvariga upptäcka vad som behöver förbättras eller utvecklas inom organisationen (Liukkonen, 2012). Liukkonen (2011b) menar vidare att hur per sonalen bemöts och redovisas samt hur deras arbete uppmärksammas kan ha en koppling till hur mycket värde skapas eller utvecklas. Författaren menar vidare att om de ekonomiska värdena görs möjliga att förstå för alla i organisationen kan det öka medarbetarnas påverkansmöjligheter samt ger en förståelse om ekonomins innebörd i handlingar som kan leda till att skapa värde.


Figur 1. Exempel Triangulering

Källa: Liukkonen, 2012, s. 23


3.4 Resultat

3.5 Avsikter

3.6 Kritik mot värdebokslut
Eftersom värdebokslut är ett så pass nytt styrmedel är det därmed inte speciellt många organisationer som hunnit etablera värdebokslut fullt ut. I och med det finns det i dagsläget inga kritiskt ställda studier kring värdebokslut. Vi vill därför kort framföra en kritisk diskussion till hur styrmedel framställs i teorin och hur de används i praktiken. Ax et al. (2009) menar att det finns ett gap mellan ekonomiska styrmedel i teorin och hur de används i praktiken. Några vanliga förklaringar till gapet är följande:
1. Det existerar en tidsförsenare mellan utveckling av teori och implementering i praktiken.
2. I praktiken har man alltför liten kunskap om teorin.
3. Teorin fängar inte alltid in verkliga situationer och problem såsom de uppfattas av praktiker.
4. Teorin tar inte inte hänsyn till kostnads- och nyttokriterier som tillämpas av praktiker.

Gapet mellan teorin och praktiken utgör skäl för att rekommendationer av vilka metoder som ska användas eller vilka som anses vara ”bäst” bör göras med stor försiktighet. Det går heller inte att kategoriskt hävda att ett styrmedel är bättre än ett annat. I dagsläget är kunskapen om förhållandena i praktiken otillräcklig för att kunna ge säkra och meningsfulla rekommendationer. Istället ska organisationer uppmärksamma de olika medlen som en samling tillgängliga metoder som bör beaktas sida vid sida och något som organisationen kan välja bland. För att finna en lämplig metod för organisationen är det av betydelse att få kunskap om olika metoders egenskaper och principer, gjorda antaganden samt metodernas styrkor och svagheter (Ax et al., 2009). Ovannämnda argument kan innebära att värdebokslut som styrmedel kan vara mer lämpligt för vissa organisationer än andra, och tvärtom, och det gäller då att organisationen utvärderar styrmedlet utefter sina egna behov innan det sätts i bruk.
4 Teori

I detta avsnitt presenteras våra teoretiska verktyg. Inledningsvis presenteras val av teorier och därefter följer redovisning för var och en av dem. Avsnittet avslutas sedan med våra egna synpunkter kring valda teorier.

4.1 Val av teorier
Internkommunikation, organisationsskultur och motivation är studiens centrala delar för att de var och en, samt tillsammans kan leda till värdeskapande. En förutsättning för att lyckas med värdeskapande är att tjänsteorganisationer förmå att tillfredsställa sina kunder och veta vad som är av värde för dem. För att få nöjda kunder är organisationer i behov av kompetenta och motiverade medarbetare och för att få de anställda motiverade behövs resurser som interagerar med flera andra resurser bland annat genom internkommunikation och organisationsskultur. Dessa tre faktorer är alltså några bidragande faktorer till ett ökat värdeskapande vilket i det långa loppet kan leda till organisationens fortsatta överlevnad bland annat genom att skapa och upprätthålla nöjda medarbetare. Med anledning av detta kretsar därför teoriavsnittet och efterföljande delar kring just dessa tre faktorer.

4.2 Värdeskapande
Värde är ett ord med många innehåll. Det saknas en entydig definition av begreppet värde och begreppet kan ha olika betydelser inom skilda forskningsdiscipliner. För en psykolog kan begreppet värde ha innebörden ”tillfredsställelse” till skillnad från ekonomen som ger begreppet betydelsen ”till vilket pris kan ett utbyte göras” eller marknadsförarens tolkning ”vad som är värdefullt för kunden” (Ravald, 2008).


måttindikatorer såsom personaltillfredsställelse, kundnöjdhet, kundlojalitet m.m. (O’Cass & Ngo, 2011).


Philipson (2004) påpekar att när en organisation tvingas välja mellan olika behov eller mål, är det viktigt att göra en rangordning av värden för att kunna prioritera vad som är mest angeläget, men även visa att något är viktigare än annat. Den beslutsfattande ledningen måste kunna visa den värdegörliga grunden för prioriteringarna om de vill få förståelse och stöd för dem. Utan en lista av rangordnade grundvärden, finns en risk att de styrende värdena i organisationen kan uppstå av andra vackra fraser och blir därmed inte till någon hjälp i det praktiska arbetet att fatta beslut vid situationer där värdena råkar komma i konflikt med varandra. Avsaknaden av rangordning riskerar att göra förhållandet mellan målen otydligt och kanske till och med motsägelsefullt. Om värdena inte är tydligt och klar formulerade, både muntligt och i text som samtliga medarbetare i organisationen har tillgång till samt om det inte råder samstämmighet i organisationens innehåll, kommer värdena att sakna styrande kraft. Om det saknas en kommunikation om värderingar skapar det även en grund för missuppfattningar och fördöm som kan uppstå om olika individers uppfattning och tolkning på olika sätt av olika individer.

4.3 Internkommunikation

Ledning, medarbetare, kunder och investerare värderar alla organisationen utifrån vad de vet om den och därför spela kommunikation en allt viktigare roll i processen för organisationens värdeskapande. Kommunikationens viktigaste uppgifter i en organisation gällande värdeskapande är att överföra information och att tolka den. Informationsflödet driver på värdeflödet. Värdet av det som produceras kan öka eller minska beroende på vad organisationen säger och gör (de Beer, 2014). I dagens informationssamhälle är medarbetarnas kunskaper en viktig del av organisationens tillgångar. Genom att ta del av medarbetarnas kreativa och intellektuella tillgångar kan organisationen producera mer värde. Internkommunikation är en av de viktigaste processer genom vilka organisationer kan skapa värde (Quirke, 2008). FitzPatrick och Valskov (2014) definierar internkommunikation som: “Internal...communication is concerned with sharing information, building understanding, creating excitement and commitment and, ideally, achieving a desirable result” (FitzPatrick & Valskov, 2014, Chapter 01 (sidhänvisning saknas)). Internkommunikation bidrar till att organisationen lättare kan motsa konkurrens, stärka varumärket, behålla och attrahera medarbetare samt skapa en effektiv verksamhet. En utvecklad internkommunikation är en förutsättning för att organisationen ska kunna förstå sig till en ständig föränderlig omvärld (FitzPatrick & Valskov, 2014; Quirke, 2008; Smith, 2008).
sådan utvecklad internkommunikationsstrategi kännetecknas av en samstämmighet med den övergripande affärsstrategin, organisationens identitet och varumärket (Quirke, 2008). Dolphin (2005) åsyftar att nyckeln till framgång ligger mer i att bygga relationer än att sprida information och därmed blir kommunikationen inom en organisation allt viktigare. Quirke (2008) förklarar vidare varför det är viktigt med internkommunikation:

Traditionally, internal communication has focused on the announcement of management conclusions and the packaging of management thinking into messages for mass distribution to the "troops”. However, its real place is at the leading edge of change. The value that it can add is immense – faster change, more flexibility and innovation, better quality decisions, better knowledge sharing and a more motivated workforce…Internal communication is vital to success and when done well can provide strategic advantage through aligning employee efforts, sharing knowledge and engaging their passion (Quirke, 2008, s. 3).

Många organisationer har redan förbättrat sin kommunikation i en första fas av ökad professionalism, bättre normer och samstämmighet. Det har tagit dem en bit mot att skapa värde. Med hjälp av internkommunikation kan organisationer nå nästa fas för att skapa förståelse som kan omvandlas till värdeskapande (Quirke, 2008). Rollen som den interna kommunikationen har är att belysa sambanden mellan olika delar av information och visa kopplingen mellan ett område och en annan. Målet med internkommunikation är att vända strategi till handling genom att motivera, informera samt leda medarbetare och det uppnås genom att organisationen förmedlar uppställda mål, utformar strategier, fattar beslut och integrerar beteenden (Gröf, 2001; Quirke, 2008; Smith, 2008). Internkommunikationens uppgift är att ge medarbetarna den information de behöver för att göra sitt arbete. Det kräver bättre dialog i organisationens alla led och ökat arbetstagarinflytande (FitzPatrick & Valskov, 2014; Gröf, 2001; Quirke, 2008; Smith, 2008).

FitzPatrick och Valskov (2014) förklarar att internkommunikationen fungerar bäst när det förekommer i en dialog. De menar på att många utövare av internkommunikationen anser att påtvinga information på människor har en begränsad användbarhet och att medarbetarna är mer benägna att höra vad ledningen säger om de tillåter medarbetarna att ställa frågor, lyssna på deras åsikter och respektera deras rätt att ta egna initiativ. Det leder till att de anställda kan vara mer mottagliga för en ny idé om de känner att organisationen bryr sig om vad de tycker och att till exempel deras rimliga och konstruktiva kritik beaktas. För att åstadkomma en bra tvåvågsdialog bör organisationen utveckla kanaler och metoder som ger medarbetarna möjlighet att ställa frågor m.m. och samtidigt kunna förlita sig på att ledningen följer upp reaktioner och förslag (se exempel i figur 3).
Att en organisation samt varje enskild individ kan se exakt hur en medarbetare bidrar till den större bilden är nyckeln till att motivera den enskilde medarbetaren som i det långa loppet leder till värdeskapande (Smith, 2008). Ju mer lättillgänglig informationen görs, desto bättre kommer organisationen att klara sig gentemot omvärlden och skapa värde (Gróf, 2001). En informerad och engagerad arbetsstyrka ger organisationen bättre resultat. Om inte medarbetarna förstår vad organisationen strävar efter att uppnå resulterar det i att organisationens mål inte kommer att ses som en självklarhet ur medarbetarnas perspektiv (Smith, 2008). Tillgång till relevant information gör att beslut och handlande bättre motsvarar mål och leder till bättre resultat samt att det bidrar till motiverade medarbetare (Dolphin, 2005; Nilsson et al., 2010). Ökad internkommunikation skapar alltså näjdare medarbetare som därmed ökar medarbetarnas lojalitet och tillfredsställelse som bland annat kan leda till minskade kostnader genom att exempelvis personalomsättningen minskar (Quirke, 2008). Kommunikation möjliggör även upptäckten av problem och hantering av de konflikter som uppstår i en organisation (Gróf, 2001).

de Beer (2014) påstår att internkommunikation kommer att vara en viktig resurs för framtida verksamheter, eftersom organisationers framgång i allt högre grad beror på dess effektivitet men även på dess förmåga att kommunicera. Relationer, nätverk, kompetens och tillit kräver god kommunikationsförmåga av medarbetare, medan den egna organisationen måste ha lämpliga kommunikationsstrukturer som främjar öppenhet och dialog. En större del av värdeskapande sker genom kommunikation med hjälp av bilder, föreställningar, berättelser och upplevelser (ibid). Quirke (2008) har sammanställt tre punkter för hur organisationer bäst lyckas med internkommunikation för att skapa värde:

- Tydligt identifierat sin strategi.
- Sammanföra strategin och de specifika attityder och beteenden de behöver från de anställda.
- Fokusera kommunikation på att hjälpa uppnå dessa efterfrågade attityder och beteenden.
4.4 Organisationskultur

<table>
<thead>
<tr>
<th>Culture</th>
<th>Category</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Macrocultures</td>
<td>Nations, ethnic and religious groups,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Occupations that exist globally</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizational Cultures</td>
<td>Private, public non-profit, government organizations</td>
</tr>
<tr>
<td>Subcultures</td>
<td>Occupational groups within organizations</td>
</tr>
<tr>
<td>Microcultures</td>
<td>Microsystems within or outside organizations</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 1. Categories of Culture
Källa: Shein, 2010, s.2

Schein (2010) åsyftar att kulturen i makrosystem såsom samhällen är stabilare på grund av att de har funnits i en längre tid. Organisationskulturer varierar därför i styrka och stabilitet beroende på längden och den känslomässiga intensiteten i deras faktiska historia från det att organisationen grundades.

Det finns flera definitioner av organisationskultur men i allmänhet definieras det som medlemmarnas gemensamma värderingar, attityder, övertygelser och sedvänjor i en organisation (Deshpande, Farley & Webster, 1993; Martin & Siehl, 1983). En annan definition är att organisationskultur återspeglar organisationens värderingar, den dominerande ledarstilen, språket och symbolerna, rutinerna och tillvägagångssättet samt organisationens förklaring av dess framgång om vad som gör den unik (Cameron & Quinn, 1999).

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 2010, s.18)

Organisationskulturen byggs upp och utvecklas utifrån grundarnas föreställningar, värderingar och antaganden, det lärande och erfarenheter som organisationens medlemmar gör allteftersom organisationen utvecklas samt av de nya föreställningar och värderingar som nya medarbetare för in i organisationen (Schein, 2010). Schein (2010) urskiljer tre nivåer där kulturen manifesterar sig i: grundläggande antaganden, uttalade värderingar och artefakter (se tabell 2).
### The Three Levels of Culture

<table>
<thead>
<tr>
<th>Level</th>
<th>Description</th>
</tr>
</thead>
</table>
| 1. Artifacts | Visible and feelable structures and processes  
- Observed behavior  
- Difficult to decipher |
| 2. Espoused Beliefs and Values | Ideals, goals, values, aspirations  
- Ideologies  
- Rationalizations  
- May or may not be congruent with behavior and other artifacts |
| 3. Basic underlying assumptions | Unconscious, taken-for-granted beliefs and values  
- Determine behavior, perception, thought and feeling |

Tabell 2. The Three Levels of Culture

*Källa:* Schein (2010), s.24


De gemensamma värderingarna och uppfattningarna hjälper medlemmarna att förstå hur organisationen fungerar samt ger dem normer till förväntade beteendemönster som de kan följa (Deshpande et al., 1993). Organisationskultur kan vara en flexibel ersättare för regelböcker för att lösa problem som uppstår, men då fodras det att organisationens värderingar definieras och kommuniceras tydligt och konsekvent (gärna inbäddade i medarbetarnas roller och funktioner) så att alla förstår dem. Det ger medarbetarna en förståelse av hur de förväntas bete sig och vad som är lämpligt i olika situationer (Quirke 2008). O’Reilly, Chatman och Cladwell (1991) upplyser att värderingar fungerar som sociala principer eller filosofier som styr beteenden och utgör en allmän ram för organisatoriska rutiner och praxis. Organisationskulturen...


Informationen är en väsentlig del av vad som skapar kultur. De organisationer som hanterar information effektivt, skapar och upprätthåller effektiva kulturer där medarbetarna förstår tydligt vilket inflytande deras arbete har för kunder och för organisationen som helhet (Gróf, 2001).


4.5 Motivation


För att målen och värderingarna ska bli förankrade i organisationen krävs en transparens så att medarbetarna vet vad som sker med verksamheten. Det möjliggörs genom ledare som bygger upp förtroende och sätter upp mål som är motiverande (Lawler, 2009). Ledningen bör försäkra sig om att medarbetarna i stort är engagerade i organisationens mål innan de ens ska ta initiativ till andra belöningsprogram som

Deci & Ryan (1985) har utvecklat en modern motivationsteori kallad Self Determination Theory (SDT) som innebär att medarbetarnas motivation påverkas av följande tre faktorer:

1. Känsla av kompetens (competence)
2. Självbestämmande (autonomy)
3. Social meningsfullhet (relatedness)


Figur 4. The self-determination continuum

Källa: Gagné & Deci, (2005), s.336

I en amerikansk studie gjord 2007-2008 identifierades följande faktorer som viktigast för att motivera medarbetarna och samtliga faktorer hade en koppling till SDT:s grundläggande behov (Giancola, 2011):

- Ledningen visar uppriktigt intresse för medarbetarens välbefinnande (relatedness)
- Organisationens rykte i samhället (relatedness)
- Har fått förbättrade kunskaper och förmågor under senaste året (competence)
- Lämplig mängd beslutanderätt att utföra arbetet bra (autonomy)
- Organisationen löser snabbt kundernas problem (relatedness)
- Förförmåga att utveckla nya kunskaper/färdigheter (competence)
- Har goda karriärmöjligheter (competence)
- Kan påverka arbetet (autonomy)
- Organisationens rykte för socialt ansvar (relatedness)
- Företagsledningen agerar för att säkerställa organisationens långsiktiga framgång (relatedness)


4.6 Våra synpunkter som uppsatsförfattare kring vald teori
Värde och värdeskapande har olika definitioner och innebörd, men i vår uppsats handlar värdeskapande om att säkerställa organisationens fortsatta överlevnad. Som vi nämnde i början av detta avsnitt behöver tjänsteorganisationer tillfredsställa sina kunder för organisationens fortsatta överlevnad och för att lyckas med detta behövs motiverade medarbetare. För att motivera sina medarbetare kan bland annat internkommunikation och organisationskultur vara användbara i syfte att öka värdeskapandet. Vi kan nu alltså konstatera att dessa faktorer har ett samband som bidrar till värdeskapande (se figur 5).
Vi menar att om en tjänsteorganisation ska lyckas skapa värde, för att säkerställa organisationens fortsatta överlevnad, är ledningen ansvariga att se till att alla i organisationen har en tydlig bild av deras dagliga arbete tillsammans med organisationens övergripande mål. Framgångsrikt samarbete är en viktig del i att skapa värde för att säkra organisationens framtid. Utöver enheten av organisationen är det också viktigt att säkra organisationens framtida existerande samtidigt som värde även skapas för kunder, medarbetare och leverantörer. Framgångsrika organisationer har inte bara nöjda ägare utan också lojala kunder, motiverade medarbetare samt pålitliga leverantörer.

Det är svårt för en tjänsteorganisation att skapa värde och ha nöjda kunder utan att ha motiverade medarbetare. Medarbetare som är motiverade har ofta ett större intresse för de satsningar som igångsätts av organisationen vilket kan leda till att högre värde skapas.

En organisation behöver nå ut till de anställda för att förmedla sådana satsningar och gemensamma mål. Medarbetarna är säkerligen medvetna om organisationens mål, men har kanske svårt att veta hur deras arbete kan bidra till målet/målen – något som internkommunikation kan avhjälpa. De organisationer som har en effektiv internkommunikation stärker motivationen hos sina medarbetare samtidigt som de skapar och bevarar effektiva organisationskulturer där det finns en tydlig förståelse vilket inflytandet medarbetarnas insatser har för kunder och organisationen som helhet. Organisationskulturen kan vara en stark social kraft som kan bidra till att ändra medarbetarnas attityder om motivation saknas.

Alla dessa tre faktorer; internkommunikation, motivation och organisationskultur, kan därmed bidra till ett ökat värdeskapande. I och med det har vi valt att dela upp våra resonemang kring dessa för att underlätta och strukturerar analysarbetet. Genom att analysera olika tjänsteorganisationer med teorier om värdeskapande, kommunikation, organisationskultur samt motivation kan vi komma till insikt gällande sambandet värdeskapande och motivation utifrån styrmedlet värdebokslut.
5 Empiri
I detta avsnitt presenteras en sammanställning av de genomförda intervjuerna. Inledningsvis redovisas organisation A-B och de kännetecknas av att fullt ut arbeta med värdeboksluts idéer. Därefter redovisas organisation C-D som representerar de diffusa värdebokslutsorganisationerna, som i grunden använder sig av hälso-bokslut (se bilaga 1 och 2 för intervjufrågorna).

5.1 Organisation A

Arbetsprocesserna i organisationen kretsar kring att öka effektiviteten och förbättra resultatet genom hur de arbetar med olika aktiviteter. Meningen är att alla i organisationen ska medverka till att skapa värde för kunder och medarbetare. Alla aktiviteter i organisationen kanske inte bidrar till värdeskapande, men i det långa loppet bidrar det till gemensamt värdeskapande. Det är upp till varje avdelningschef att bryta ned de gemensamma målen till sin enhetsnivå och ta det vidare till de anställda, men det är en stor utmaning eftersom det finns många medarbetare.


även ett brett utbildningsprogram för att motivera och engagera medarbetarna samt även skapa långsiktiga satsningar.


Dialog och kommunikation mellan organisationens olika aktörer gällande verksamhetens resurser och mål är öppen och årlig tvåvägsdialog. Ock så mål inom organisationen bryts ner så alla följer sina egna anpassade mål som överensstämmer med övergripande mål. I respektive uppdrag ingår kommunikation med kunden. Exempel på mål till nästa år är att ha 50 % jämställdhet i ledningen. Medarbetarsamtal och arbetsplatssträffar förekommer och är återkommande.


5.2 Organisation B
Arbetsprocesserna kretsar kring riktlinjer som utarbetats av ledningen samt styrelsen och integreras ner i organisationen, till alla enheter, team och sist på individnivå via medarbetarsamtal och årsplan för varje enhet. Organisationens värderingar ligger som grund i alla arbetsprocesser. När värderingarna är de rätta och medarbetarna kan omfatta dem så fungerar de som grund för all verksamhet.


Organisationen arbetar med att medarbetarna motiveras med en god information om vad som är viktigt för organisationen och på vilket sätt medarbetaren kan vara delaktig i verksamheten. Även arbetsintroduktion och fortbildning enligt behov, effektiva medarbetarsamtal, arbetarskydd, företagshälsovård och olika aktiviteter som stöder medarbetarens välbefinnande i arbetet, arbetar organisationen kring.


Respondenten definierar dagens organisationskultur Finlandssvensk, konservativ, korrekt. Medarbetarna blir involverade i kulturen då de har goda möjligheter att framföra sina åsikter och organisationen satsar stort på att involvera medarbetarna. De senaste åren har organisationen satsat stort på att engagera medarbetarna i utvecklande av sig själva samt det egna arbetet för att på så vis öka medarbetarnas engagemang och delaktighet. Branschen begränsar och styr organisationens förnyelser men organisationen är till en viss grad konservativt och förnyelserna görs men då beaktas organisationens långa livslängd (105 år) noga, på gott och ont.

5.3 Organisation C

Respondenten förklarar att det finns brist på återkoppling om informationen har lett till olika handlingar inom organisationen. Det skulle behövas göras mer analys och uppföljning i varje verksamhet för att bekräfta att bokslutsarbetet går framåt. Dessutom anser respondenten att bokslutet borde bli mer ihopkopplat med budgeten. För att nå målen med bokslutet behövs mer pengar som är budgeterade för insatser.


De långsiktiga satsningar kring medarbetaren som organisationen arbetar kring är förbättrad arbetsmiljö, sänkt frånvaro, ökad motion, rehabilitering samt att erbjuda heltidstjänste. Vid medarbetarsamtal ges medarbetaren möjlighet att samtala om vad de önskar att utveckla. Organisationen saknar icke-finansiellaätt för att mäta medarbetarvärde, utan det räknas snarare som ett indirekt värde som visas exempelvis genom andelen elever som får godkänt i grundskolan m.m.

All redovisning i organisationen ska ske genom samverkan, men oftast är det snålt om tid och då sker exempelvis budgetredovisningen istället i form av medbestämmandelag (MBL) mellan tjänstemän och fackliga representanter. Samverkan ska ske genom att verksamhetschefen ger medarbetarna nödvändig information från ledningen på APT-möten och medarbetarnas frågor vidarebefordras tillbaka till ledningen genom verksamhetscheferna.

5.4 Organisation D


Vid medarbetarsamtalen görs en individuell utvecklingsplan för varje anställd till vilket det finns pengar avsatt i budgeten. För att få de anställda stanna kvar är det viktigt att varje person på varje enhet ska känna ett värde och att det de gör är viktigt. Kommunen strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare bl.a. genom införandet av en personalklubb som arbetar med att hitta goda erbjudanden och förmåner till de anställda t.ex. subventionerade inträden och dyl.

Organisationen saknar icke-finansiella mätt för att mäta medarbetarvärde, men mäter genom personalenkätter bland annat hur medarbetarna uppfattar organisationen som arbetsgivare och hur de upplever sin arbetssituation. Varje arbetsgrupp diskuterar vad som är viktigt för dem samt analyserar sina styrkor och svagheter i syfte att lära sig av resultatet, hitta inriktningen de bör ha samt avgöra vilka insatser som bör genomföras.
Organisationen gör ingen kartläggning av vad arbetstiden och andra personalkostnader används till, utan räknar med att de används till rätt saker. Däremot i vissa avdelningar där arbetet inte flyter på som det ska, kan enheten struktureras upp arbetstiden mer detaljerat. Detta sker oftast på verksamhetschefens initiativ, men medarbetarna är då högst delaktiga.

Organisationen strävar mot en tydlig dialog och kommunikation till de anställda inom de olika enheterna om verksamhetens resurser och mål. Målet är samverkan hela vägen från arbetsplatsträffar till kommunstyrelsen. Tidsbrist kan bidra till att återanknytning inte sker i önskad grad. De anställda ska få svar/feedback, uppskattnings, kunna ge konstruktiv kritik och ge förbättringsförslag. Det är viktigt att verksamhetscheferna bryter ned målen till sin enhetsnivå och tar det vidare till medarbetarna. De olika aktörerna på olika enhetsnivåer upplever dock inte alltid att de talar samma språk om exempelvis budget. Inom de olika enheterna är de mest intresserade av att fylla målen på sin enhetsnivå.

Respondenten definierar dagens organisationskultur som kommunalt stelbent, fyrkantig och oförändringsbenäget. Men det finns vissa attityder såsom att ”så har vi alltid gjort och det ska vi inte ändra på” och ”jag gör som jag vill” bland en del medarbetare. En önskvärd organisationskultur vore öppen, lärande och värdebaserad – lärande genom att lära av situationen och inte låta det passera samt att sträva efter att arbeta med de värderna som organisationen antagit.

Organisationskulturen är inte särskilt tillåtande för förnyelse, men det har börjat släppa och de går mot förnyelse. De nya och yngre medarbetarna vill inte bara ha en bra lön utan också känna värde, annars söker de sig till andra arbetsplatser. Faktorer som medverkar i organisationens långsiktiga värdeskapande är att de på lång sikt ska vara en attraktiv arbetsgivare och att de anställda ser fördelar med att arbeta hos dem.
6 Analys
Inledningsvis i detta avsnitt analyseras värdeskapande i de fyra studerade organisationerna. Vi kommer även analysera hur internkommunikation, organisationskultur och motivation leder till värdeskapande i de olika organisationerna.

6.1 Värdeskapande

I de rena värdebokslutsorganisationerna i vår studie analyseras respektive verksamhet ur flera olika perspektiv, dock skiljer sig perspektiven något mellan organisationerna men utgångspunkten och syftet är densamma. En fördel med att organisationerna analyseras utifrån olika perspektiv är att det ges förutsättningar för att fler idéer blir hörda som kan leda till nyttänkande samt att det ges utrymme till att förbättra arbetsätt. Dessa faktorer kan påverka medarbetarnas motivation i positiv riktning i och med att de blir mer delaktiga i de värdeskapande processerna. Det resulterar även i en tillitskänsla ur medarbetarnas synvinkel som kan leda till individuellt utvecklande, vilket gör att även organisationer i sin tur kan utvecklas, något som även är i likhet med vad Sylvester och Patel (2014) påpekar.

Hawawini och Viallet (2011) påstår att ett framgångsrikt samarbete är en viktig del i att uppnå det slutliga målet för att skapa värde för sina ägare samtidigt som värde även skapas för kunder, medarbetare och leverantörer genom att bygga upp varaktiga och värdefulla relationer samt att alla får komma till tals. Alla tjänar alltså på att olika perspektiv används. De diffusa värdebokslutsorganisationerna arbetar till viss del kring att analysera verksamheten ur olika perspektiv, dock inte i lika stor utsträckning som de rena värdebokslutsorganisationerna gör, då bland annat en av de diffusa värdebokslutsorganisationerna enbart analyserar utifrån medarbetarnas och organisationens perspektiv. I viss mån kan det innebära att de får en bristande helhetsbild av sin verksamhet. Genom att istället arbeta med utgångspunkt ur flera perspektiv, kan vara en bidragande orsak till en ökad förmåga att styra rätt. Vi kan se vissa paralleller kring detta och utvecklandet av värdestjärnan. Till en början hade varje aktör enbart kontakt med de aktörer som befann sig närmast, men utvecklades
senare eftersom ett samband upptäcktes att alla aktörer tjänar på varandra i ett sorts värdeskapande nätverk, inte en och en. Att samarbeta och inte gå i ett led, bidrar till att värde produceras för alla berörda. Värdet skapas således genom olika aktörers samlade aktiviteter (Roos et al., 2006).


6.2 Internkommunikation


Våra intervjuvar visar att även de diffusa värdebokslutsorganisationerna i studien strävar mot en tydlig dialog och kommunikation. Målet är samverkan hela vägen från kommunstyrelsen till arbetsplatsträffar. Dock finns vissa brister kring kommunikationen i dessa organisationer. Dels så förekommer kommunikationen indirekt mellan olika led i den ena diffusa värdebokslutsorganisationen och i den

6.3 Organisationskultur


Till skillnad från de diffusa värdebokslutsorganisationerna är de rena värdebokslutsorganisationerna ett föredöme för att värderingarna måste vara tydliga och ärligt menade och får inte stå i konflikt med varandra för att få förankring hos medarbetarna, och inte endast bli förankrade hos dem som skrev dem. Philipson (2004) menar att förbättra och stärka kulturen främjar framtidens värdeskapande. I de intervjuer som genomförts inom denna studie framkom att flera intervjuinförmanter värderar organisationens kulturen på lite olika sätt. En framträdande skillnad är att det i vissa organisationer kretsar kring medarbetaren medan det i andra kretsar kring själva organisationen. Quirke (2008) menar att det finns en risk kring detta i och med att om medarbetarna upplever värderingar och organisationens kulturen som irrelevant riskerar det att medarbetarna förlorar eller senare överger organisationen, vid tuffa tider. Vi ser dock en tendens till att medarbetarna lätta mer anammar de fastställda gemensamma värderingarna inom en organisation som innefattar även medarbetarna, utifrån respondenterna för de rena värdebokslutsorganisationerna, vilket även skulle kunna ha att göra med graden av värdebokslutets idéer är av större omfattning i de sistnämnda organisationerna. Där framkommer det bland annat att de gör stora satsningar kring att involvera medarbetarna i kulturen för att medarbetarna ska ha goda möjligheter att framföra sina åsikter med anledning av att öka medarbetarnas engagemang och delaktighet.

6.4 Motivation

Studien visar dock en viss variation mellan de diffusa värdebokslutsorganisationerna i vilken utsträckning de satsar på att motivera sina medarbetare, men framträdande är att de inte till lika stor utsträckning satsar på att motivera sina medarbetare, men framträdande är att de inte till lika stor utsträckning satsar på att motivera sina medarbetare, men framträdande är att de inte till lika s


Deci och Ryan (1985), som har utvecklat motivationsteorin Self Determination Theory (SDT), menar att medarbetarnas motivation påverkas främst av faktorerna känsla av kompetens (competence), självbestämmande (autonomy) och social meningsfullhet (relatedness). Samtliga av dessa faktorer har en koppling till SDT:s grundläggande behov. Med hjälp av teori om SDT samt utifrån uppsatsens empiri har vi konstruerat en tabell för att kunna analysera hur respektive organisation i under sökningen i dagsläget motiverar sina medarbetare, för att därigenom kunna avgöra vilken betydelse graden av värdeboksluts idéer har i att motivera medarbetarna till värdeskapande i de rena värdebokslutsorganisationerna (org. A och B) och de diffusa värdebokslutsorganisationerna (org. C och D). SDT-faktorerna i tabellen har vi härlett utifrån svaren från intervjufrågorna i de respektive organisationerna. Vissa faktorer går tydligt att härleda från intervjufrågorna, medan vissa kräver lite mer djupare utredning för att avgöra om faktorn är uppfylld eller inte. Oklara faktorer har vi förtydligat nedan hur vi tagit ställning till. För varje uppfylld faktor tilldelas organisationen ett kryss i tabellen. Vi har kommit fram till följande:

A= Autonomy (självbestämmande)
C= Competence (kompetens)
R= Relatedness (social meningsfullhet)
Resultatet från tabellen visar följande poängfördelning för varje organisation: A 7/7, B 7/7, C 3/7 och D 6/7. Utifrån resultatet tillfredsställer samtliga organisationer det grundläggande behovet social meningsfullhet där organisationen visar intresse för medarbetarens välbefinnande, ryktet i samhället samt agerar för att säkerställa långsiktig framgång, dock visar studien att det kan ske i varierande omfattning i de enskilda organisationerna. Den sociala meningsfullheten verkar motiverande genom att den skapar gemensamma erfarenheter i organisationerna där medarbetarna känner en samhörighet och att de tillsammans tillhör något större samt att de individuellt och tillsammans bidrar till ett högre syfte.

Utifrån tabellen har medarbetarna i organisation A, B och D till viss del möjlighet att vara självbestämmande och påverka sitt arbete. Det leder till motivation i det syfte att medarbetarna upplever att deras insatser märks, uppskattas och själva kan påverka resultatet, vilket även stödjs av vad tidigare analys visat.

Dock satsar de rena värdebokslutsorganisationerna i studien mer på att medarbetarna får sina grundläggande behov såsom kompetens uppfyllda. Att medarbetaren känner sig kompetent och självständig upprätthåller motivationen. Detta förstärker också vår tidigare analys av att medarbetarna i de rena värdebokslutsorganisationerna i studien ges möjligheter till utveckling (kompetens) och därmed blir de i en högre grad 2

Tabell 3. SDT-analys av de studerade organisationerna

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Org. visar intresse för medarbetarens välbefinnande (R)</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Org. visar intresse för dess rykte i samhället (R)²</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Medarbetarna har fått förbättrade kunskaper under senaste året³ (C)</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medarbetarna erbjuds möjligheter att utveckla nya färdigheter (C)</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medarbetarna har goda karriärmöjligheter (C)</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medarbetarna kan påverka arbetet (A)</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Org. agerar för att säkerställa långsiktig framgång (R)⁴</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2 Vi tolkar denna faktor kring att relation med kunder skapar gott rykte. Organisationerna har alltså fått kryss om de arbetar kring att skapa värde för kunder.
3 Vi väljer att ta undantag från det senaste året, och tittar bara generellt på organisationens förbättringar utifrån intervjuformanternas svar.
4 Denna SDT-faktor har vi härllett från de svar som handlar om långsiktigt värdeskapande samt långsiktiga satsningar kring medarbetaren.

De rena värdebokslutsorganisationerna har ett jämnt och högt resultat sinsemellan, men däremot har de bara en marginell poängskillnad mot den diffusa värdebokslutsorganisationen D. Men en intressant observation är att de rena värdebokslutsorganisationerna skiljer sig helt i storlek (den största och minsta organisationen i studien) och i bransch. Dock går det att finna ett liknande mönster i båda dessa organisationer vad som är viktigt för organisationen och hur de medvetet strävar för att motivera sina medarbetare till värdeskapande. Bland annat styrs allt deras arbete av värderingar och medarbetarnas kontinuerliga utveckling prioriteras för att de ska känna att deras arbete är meningsfullt. Till skillnad från de diffusa organisationerna där organisationsstrukturen i stora delar är lika, där båda är kommunala verksamheter med samma storlek, men vad dessa likartade organisationer gör för att motivera sina medarbetare till värdeskapande skiljer sig åt mer betydligt. Dessa mönster som de rena värdebokslutsorganisationerna visar kan peka på att organisationer som arbetar enligt värdeboksluts idéer i en större utsträckning får fler medel som hjälper dem att ta fram, strukturera samt prioritera vad som är viktigt för organisationen gällande mål, värderingar och kultur samt synliggöra medarbetarens behov i en större grad. När det ständigt arbetas och förs en kommunikation kring dessa ger det medarbetaren ett gemensamt syfte vilket kan påverka deras motivation för värdeskapande i organisationen.
7 Slutsats och avslutande diskussion

I detta avsnitt presenteras de slutsatser vi kommit fram till efter att ha analyserat insamlad empiri mot införskaffad teori utifrån syfte och frågeställningar. Därefter framförs en avslutande diskussion och förslag på fortsatt forskning.

7.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att analysera hur värdebokslut kan leda till att motivera medarbetare för att öka värdeskapande i tjänsteorganisationer i avsikt att säkerställa framtid överlevnad samt att undersöka vad det kan resultera i. Syftet innebar vidare att jämföra rena och diffusa värdebokslutsorganisationer och därefter redogöra för vilken betydelse det har för värdeskapandet i vilken grad arbetet enligt värdebokslutets idéer sker.

En första slutsats vi kan dra efter genomförd analys, är att när de rena värdebokslutsorganisationerna uppfyller medarbetarnas individuella behov ger det dem möjlighet till utveckling för att skapa samt upprätthålla motivation. De rena värdebokslutsorganisationerna arbetar även kring att ge konstruktiv återkoppling på arbetsinsatsen där insatserna bekräftas och värderas av organisationen. Resultatet av detta kan bli att medarbetarna tillfredsställs samtidigt som det stimulerar och stärker arbetsmotivationen hos medarbetare till att i gengäld medvetet sträva efter att uppfylla organisatoriska mål. Till skillnad från de rena värdebokslutsorganisationerna satsar de diffusa värdebokslutsorganisationerna, trots stor variation bland dem, inte lika mycket på att motivera sina medarbetare. Graden av att arbeta med värdebokslutsidéer verkar i denna synpunkt därmed spela roll för tjänsteorganisationers värdeskapande framgång. Genom att en organisation arbetar kring värdebokslutsidéer (i större utsträckning) verkar med andra ord leda till att medarbetaren kan känna ett värde och en sorts arbetsmotivation som kan leda till att medarbetarna blir villiga att bidra till organisationens värdeskapande.

Ytterligare en slutsats vi kan dra är att internkommunikation verkar spela roll gällande att motivera medarbetarna i en värdebokslutsorganisation. Vi drar den slutsatsen på grund av att de studerade rena värdebokslutsorganisationerna verkar ha lyckats bättre än de diffusa värdebokslutsorganisationerna med internkommunikation och vi ser en koppling kring detta till motiverade medarbetare. Genom att de rena värdebokslutsorganisationerna för en bättre dialog bidrar det till att medarbetarna får en större förståelse för syftet med organisationen, men det skapar också underlag för motivation när varje enskild individ kan förstå sitt eget ansvar samt se hur den egna och gemensamma insatsen bidrar till den större bilden. Graden av hur mycket värdebokslutsidéer tillämpas i organisationen verkar därmed ha betydelse för hur väl internkommunikationen fungerar inom organisationen. Resultatet blir också att organisationen har större chans att klara sig gentemot omvärlden och på så vis skapa värde, eftersom informationen i organisationen är lättåtkomlig som gör att beslut och handlande bättre motsvarar mål som leder till bättre resultat.

Våra studier visar att i de rena värdebokslutsorganisationerna är organisationens värderingar ytterst betydelsefulla för kulturen och därmed verksamheten, för att därigenom skapa motivation och värde. När värderingarna genomsyrar hela organisationen ligger de som grund i samtliga arbetsprocesser och kan i sin tur leda

Utifrån studien och vår SDT-analys har vi sett ett mönster som tyder på att organisationer som arbetar enligt värdebokslutets idéer i en högre grad har användning av fler hjälpmedel som bidrar till att fokusera på vad som är viktigt för organisationen gällande mål, värderingar och kultur samt synliggöra medarbetaren och dess behov. Resultatet av detta blir konsekvenser i vilken omfattning organisationen tillgodoser medarbetarens grundläggande behov såsom kompetens, självbestämmande och social meningsfullhet, för att därigenom påverka medarbetarnas motivation positivt. På så vis skapas värde i organisationen som kan vara av betydelse för dess framtid överlevnad. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att graden av hur medarbetarna bemöts och redovisas samt hur deras arbete uppmärksammas verkar mer eller mindre ha en direkt koppling i vilken utsträckning värdebokslutets idéer omfattas i en organisation.

7.2 Avslutande diskussion
7.3 Förslag på fortsatt forskning
Värdebokslut är resultatet av den senaste utvecklingen av nya styrmedel. I och med att ämnet är så pass nytt ser vi det finns många aspekter värda att undersökas vidare i andra studier. De förslag vi vill lägga fram är:

- Undersöka hur värdebokslut bidrar till motivation sett ur medarbetarnas perspektiv.
- Undersöka hur värdebokslut fungerar i praktiken.
- Redogöra för hur implementering av värdebokslut går till.
- Undersöka långsiktiga resultat av värdebokslut.
Källförteckning


Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, Reading, MA


**Övriga källor**

Telefonintervju med personalhandläggare för organisation C, 5 maj 2014.

Telefonintervju med personalekonom för organisation D, 9 maj 2014.

Telefonintervju med kundutvecklingschef samt kvalitets- och miljöchef för organisation A, 13 maj 2014.

Intervju via mail med arbetshälsoansvarig för organisation B, 20 maj 2014.
**Bilagor**

**Bilaga 1 - Intervjufrågor för de rena värdebokslutsorganisationerna**

1. Hur skapas värde i verksamheten? För vem/vilka?
2. Hur fungerar arbetsprocesserna? Skapar de värde för kunder och medarbetare?
3. Vilket innehåll bör en arbetsprocess ha för att skapa värde? Finns det behov att öka kvaliteten i dessa processer och relationer med kunder?
4. Bidrar några faktorer inom organisationen indirekt till värdeskapande genom inverkan på andra områden inom verksamheten? Vilka?
5. Från vems perspektiv analyseras verksamheten? Från vems perspektiv analyseras framgångsfaktorer?
6. Vilka icke-finansiella nyckeltal är viktigast för organisationen?
7. På vilket sätt skapar medarbetarna värde för kunderna i verksamheten? Hur motiveras och engageras medarbetarna för att kunna utveckla en mer attraktiv och värdeskapande arbetsplats?
8. Vilka långsiktiga satsningar kring medarbetaren arbetar ni kring (t.ex. kring medarbetarens möjlighet att utvecklas)?
9. Vilka icke-finansiella mått används till att mäta medarbetarvärde? Vad leder resultatet till?
10. I traditionell redovisning syns endast personalen som noter i verksamhetsberättelser. En idé som synliggör personalen är att man redovisar arbetskraftskostnader efter tidsanvändning och uppdelas i kostnader för arbetad tid samt frånvaro. Genom att göra detta kan man upptäcka vad som behöver förbättras eller utvecklas i verksamheten. Hur gör ni?
11. Hur fungerar dialog och kommunikation mellan organisationens olika aktörer gällande verksamhetens resurser och mål?
13. Värdebegreppet brukar definieras: medarbetarnas intresse, förståelse, engagemang och delaktighet ökar när ekonomiska värdebegrepp utvidgas att omfatta även verksamhetskultur och upplevelsevärden. Hur arbetar ni kring att medarbetarna blir involverade i kulturen? Hur används medarbetares upplevelsevärden och attityder för att bidra till värdeskapande?
14. Hur tillåtande är organisationens verksamhetskultur för förnyelse?
15. Vilka faktorer medverkar i organisationens långsiktiga värdeskapande?
Questionnaire on Value Creation

1. How is value created in your business? For whom?
2. How does the working processes function? Do the working processes create value for customers and employees?
3. What content should a working process include to create value? Is there a need to increase the quality of these processes and relationships with customers?
4. Do some factors within the company contribute to value creation through effects on other areas of the business? Which?
5. From whose perspective is the business analyzed? From whose perspective is the success factors analyzed?
6. Which non-financial ratios are most important to the company?
7. In what way do the employees create value for customers in your business? In what way does your company motivate and involve employees in order to develop a more attractive and value-creating workplace?
8. What long-term investments around the employee does your business work with (for example on the employee's ability to evolve)?
9. Which non-financial metrics are used to measure employee value and customer value? What do the results lead to?
10. In traditional accounting the employees are only visible as notes in the annual reports.
    An idea that makes the employees visible is to report labor costs by use of time as divided into costs for time worked and absences. By doing this, you can discover what needs to be improved or developed in the business. How do you do to include the employees?
11. How does dialogue and communication work between the company's various stakeholders regarding business resources and goals?
12. Organizational culture is defined as how employees feel, think and act. How would you define the company's organizational culture? Define with three words.
13. The concept of value is usually defined as following: the employee's interest, understanding, commitment and involvement increases when economic value concept expands to include organizational culture and experience values. How does your company involve the employees in the culture? How does the company utilize the employees’ experience values and attitudes in order to contribute to value creation?
14. How tolerant is the company's organizational culture for renewal?
15. What factors are involved in the organization's long-term value creation?
Bilaga 2 - Intervjufrågor för de diffusa värdebokslutsorganisationerna

1. Hur skapas värde i verksamheten? För vem/vilka?
2. Vilket innehåll bör en arbetsprocess ha för att skapa värde? Finns det behov att öka kvaliteten i dessa processer och relationer med kunder?
3. Bidrar några faktorer inom organisationen indirekt till värdeskapande genom inverkan på andra områden inom verksamheten? Vilka?
4. Från vems perspektiv analyseras verksamheten? Från vems perspektiv ses framgångsfaktorer?
5. Vilka icke-finansiella nyckeltal är viktigast för organisationen?
6. Har nyckeltalen lett till beslut och åtgärder? Ge exempel på vilka förbättringar som har gjorts med hjälp av hälsobokslutsarbetet.
7. Har styrmedlet förändrats över tiden och vilka insatser har man i så fall gjort för att förändra?
8. På vilket sätt skapar medarbetarna värde för kunderna i verksamheten? Hur motiveras och engageras medarbetarna för att kunna utveckla en mer attraktiv och värdeskapande arbetsplats?
9. Vilka långsiktiga satsningar kring medarbetaren arbetar ni kring (t.ex. kring medarbetarens möjlighet att utvecklas)?
10. Vilka icke-finansiella mått används till att mäta medarbetarvärde? Vad leder resultaten till?
11. Göra ni en kartläggning av vad arbetstiden och andra personalkostnader används till? Vilka är konsekvenserna? Vad är medarbetarnas delaktighet i den processen?
12. Hur fungerar dialog och kommunikation mellan organisationens olika aktörer gällande verksamhetens resurser och mål?
14. Hur tillåtande är organisationens verksamhetskultur för förnyelse?
15. Vilka faktorer medverkar i organisationens långsiktiga värdeskapande?