

FÖRSVARSHÖGSKOLAN

C-UPPSATS

<i>Författare</i> Mj Claés Berlin	<i>Förband</i> 4.hkpbat	<i>Program/Avdelning</i> ChP 99-01, Optät 4
FHS handledare Övlt Martin Hallén, FHS MI / Ek Dr Jan Sigfridsson FHS MI		
<i>Uppdragsgivare</i> FHS MI	<i>Beteckning</i> 19 100:1008	<i>Kontaktman</i>
Mål- och resultatstyrning i Försvarsmakten – optimal eller utvecklingsbar?		
Sammandrag		
<p>Försvarsmakten är anbefallda av statsmakten att tillämpa en styrmodell kallad mål- och resultatstyrning. Försvarsmakten har fått kritik för sitt sätt att analysera och utvärdera genomförd verksamhet.</p> <p>Det övergripande syftet med undersökningen är därför att med bakgrund av litteratur på området belysa tillämpningen av mål- och resultatstyrning som styrform i dels ett privat företag och dels i Försvarsmakten. Detta görs genom intervjuer med olika befattningshavare inom respektive organisation. Jag jämför sedan resultatet och påvisar skillnader och likheter. Resultatet jämförs också med vad litteraturen säger i ämnet.</p> <p>Resultatet av undersökningen visar att det finns många likheter men också några väsentliga skillnader. Dels hur man genomför mål och målnedbrytning och dels på hur man återrapporterar och analyserar genomförd verksamhet.</p> <p>Undersökningen syftade också till att bredda/dementera Bengt A Svenssons slutsatser i dennes undersökning avseende mål- och resultatstyrning inom samma verksamheter.</p>		

Innehållsförteckning	Sid
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställningar	4
1.4 Definitioner, begrepp och avgränsningar	5
1.5 Disposition	7
2 Teorin omkring mål- och resultatstyrning	8
2.1 Historik + litteratur	8
2.2 Begreppsbeskrivning	10
2.3 Grundtanken i målstyrning	12
2.4 Mål och resultatstyrningsprocessen	14
3 Metod	17
3.1 Val av metod	17
3.2 Val av undersökningsgrupp	20
3.3 Intervjuer	21
4 Företaget SAPA Heat Transfer AB och Försvarmakten – en beskrivning av organisation, uppgifter, mål och verksamhetsidé.	22
4.1 SAPA Heat Transfer AB organisation, uppgifter i stort, mål samt verksamhetsidé	22
4.2 FM organisation, uppgifter i stort, mål samt verksamhetsidé	27
5 Mål- och resultatstyrning inom SAPA Heat Transfer	31
5.1 Inledning	31
5.2 Begreppsaspekten	32
5.3 Innehållsaspekten	36
5.4 Delaktighetsaspekten	38
5.5 Styrningsaspekten	40
5.6 Utvärderingsaspekten	43
Sammanfattning	45
6 Mål- och resultatstyrning inom Försvarmakten	45
6.1 Inledning	45
6.2 Begreppsaspekten	46
6.3 Innehållsaspekten	48
6.4 Delaktighetsaspekten	50
6.5 Styrningsaspekten	51
6.6 Utvärderingsaspekten	53
6.7 Föreskrifter, handböcker m.m.	55
Sammanfattning	57

2001-05-08

7	Analysmodell	58
7.1	Inledning	58
7.2	Begreppsaspekten	58
7.3	Innehållsaspekten	59
7.4	Delaktighetsaspekten	59
7.5	Styrningsaspekten	59
7.6	Utvärderingsaspekten	60
7.7	Instruktioner, handböcker m.m.	61
	Sammanfattning	62
8	Analysjämförelse	62
8.1	Begreppsaspekten	62
8.2	Innehållsaspekten	64
8.3	Delaktighetsaspekten	65
8.4	Styrningsaspekten	67
8.5	Utvärderingsaspekten	70
	Sammanfattning	73
9	Samband mellan litteratur och empiri	77
10	Resultat	82
	Källförteckning	87
	Intervjuer	88
	Intervjuunderlag	Bilaga 1
	Mr&mrs 100%	Bilaga 2

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Den offentliga sektorn påverkar alla människor på flera sätt under ett liv. De beslut som fattas av förtroendevalda och anställda får påtagliga effekter för den enskilda personen. Därför måste verksamheternas resultat sättas i centrum vid både uppbyggnaden och styrningen av verksamheterna inom den offentliga sektorn. Den offentliga förvaltningen har de senaste årtiondena expanderat stort och på många håll framförs kritik att resurserna inte används effektivt och att kvaliteten blir sämre. Medan produktiviteten har ökat inom näringslivet så har den minskat inom många delar av den offentliga sektorn. *Expansionen inom offentlig förvaltning har varit så snabb att inte tillräcklig kraft har ägnats åt utveckling och effektivisering av befintlig verksamhet.¹* Detta leder i sin tur till frågor som hur man i en modern organisation ska bära sig åt för att tillgodose både de anställdas krav på medinflytande och ledningens krav på effektivitet och produktivitet. Intresset för att utveckla nya, bättre styrformer är därför förhållandevis stort inom den offentliga sektorn. En styrform som används/utvecklas är mål- och resultatstyrning. Denna form används såväl inom offentlig som privat sektor. *Huvudargumentet för målstyrning är att denna styrform förbättrar förutsättningarna att nå större effektivitet.²*

Målet med denna undersökning är att få en bild av vad de olika begreppen står för samt hur dom tillämpas i praktiken inom både offentlig och privat sektor. Varför har då undertecknad valt att studera mål- och resultatstyrning? Det finns flera anledningar. För det första så är jag intresserad av ämnet som sådant där man studerar hur olika typer av verksamheter kan påverkas genom mål- och resultatstyrning och på det sättet förbättra produktivitet och effektivitet i verksamheten. För det andra så är Försvarsmakten av statsmakterna anbefalld att tillämpa mål- och resultatstyrning som styrform.³ Tillämpningen sker genom

¹ Gunnar Pihlgren, Arne Svensson, Målstyrning:90-talets ledningsform för offentlig verksamhet, upplaga 1:3, Malmö 1989, s.9.

² Ibid, s.10.

³ Försvarsmakten, Handbok för styrning, värdering, analys och redovisning av Försvarsmaktens verksamhet – HSVAR, 23 230:75085, s.13.

styrning med uppdrag. Vilket innebär att fastställda uppdrag med uppgifter innehåller underlag för såväl genomförande, analys samt redovisning av genomförd verksamhet.

För det tredje så anser jag det intressant att undersöka hur man tillämpar mål- och resultatstyrning med en viss fokusering på själva resultatvärderingen inom två vitt skilda verksamheter. Valet föll på ett privat producerande handelsföretag inom processindustrin, som har som mål att tjäna pengar och där verksamheten är ett medel för att nå detta mål, samt en offentlig verksamhet som har till uppgift att , inom ramen för fastställda resurser, utföra av regeringen fastställda uppgifter. Jag vill här försöka mig på att jämföra vilka skillnader/likheter som det finns inom tillämpningen av mål- och resultatstyrning inom båda organisationerna med en viss fokusering på resultatvärdering. För det fjärde så har en liknande undersökning genomförts av en studerande vid Försvarshögskolans Chefsprogram för ett antal år sedan. Syftet från min sida är här att se om det har skett någon utveckling inom antingen privat eller offentlig sektor. Kommer jag fram till samma slutsatser avseende tillämpningen av dessa styrformer? Det kunde varit intressant att jämföra med en annan organisation inom offentlig sektor och inte den privata, men B. Svensson anger i sin undersökning att när man väljer att intervjua befattningshavare och inte inriktar sig på grupper och gruppdata i organisationen så blir undersökningsresultatet djupt men smalt.⁴ Detta är ett vanligt fenomen vid kvalitativa ansatser och innebär att generaliserbarheten begränsas. Jag vill med detta arbete försöka mig på att bredda och att bekräfta/dementera de skillnader som Svensson kommit fram till alternativt belysa nya olikheter som kan ha utvecklats genom det kontinuerliga arbete som pågår med dessa styrformer.

1.2 Problemformulering.

Styrning, i någon form, är väsentligt vid ledning av all verksamhet oavsett om det handlar om ett företag, offentlig verksamhet eller organisation.

⁴ B. Svensson, Mål- och resultatstyrning inom privat och offentlig verksamhet, Stockholm 1999, s.9

2001-05-08

Olika typer/varianter av styrmodeller eller former för ledning/styrning av verksamhet förekommer. Kraven på effektivisering och rationalisering inom både privata företag och offentliga myndigheter har accentuerats under senare år. En hårt pressad ekonomi är ett annat krav. Detta har medfört att nya satsningar på förnyelse av synsättet på ledning och styrningen av verksamheten gjorts. Under senare år har även en rad olika förändringar i den svenska förvaltningen gjorts. Inslag av målstyrning betonas i många organisationer. Flera motiv för målstyrning i offentlig sektor åberopas. Efterhand som den offentliga sektorn blir större och större så inser man att det inte är realistiskt att politikerna skall kunna ta ställning på samma detaljnivå som tidigare. Man måste ta tillvara de anställdas kompetens och kunskap. Beslut och ansvar kan genom detta decentraliseras. Vid decentralisering så måste en motsvarande ökning avseende metoder för uppföljning (mätning) ske inom organisationen.⁵ ”Mätningen” ses alltså ofta som en förutsättning för målstyrning av och decentralisering i organisationer. Införandet av detta ”mätsystem” är i de flesta fall förknippat med problem. Detta beroende på att det man försöker att följa upp är svårt att mäta. Försvarsmakten har fått kritik, bl. a. från Riksrevisionsverket för sitt sätt att följa upp och mäta vad man faktiskt har åstadkommit. Är Försvarsmakten verkligen så dåligt på detta? Är de civila företagen bättre på att arbeta med mål- och resultatstyrning och uppföljning/utvärdering? I näringslivet så är det primära ofta ett lönsamhetstänkande där det är relativt lätt att mäta resultat i kostnads- och intäktstermer. Vid tillämpning av målstyrning inom den offentliga sektorn är normalt förutsättningarna annorlunda. Där förekommer mål som inte grundas på kostnadshänsyn eller vinstmotiv. Det är viktigt i den offentliga sektorn att man verkligen anpassar och relaterar all uppföljning till de olika mål (såväl övergripande mål som enskilda mål) och de olika villkor som gäller för respektive verksamhet d.v.s. de speciella problem vid målstyrning som utgör tolkningen av skillnaden i mätresultat mellan olika verksamheter, mellan myndigheter samt mellan olika sektorer inom en myndighet.⁶ Är den privata sektorn bättre på att leda, följa upp och utvärdera gentemot Försvarsmakten?

⁵ Finansdepartementet, Målstyrning och resultatuppföljning i offentlig förvaltning, Ds 1991:19, s.9-10.

⁶ Ibid, s.11.

Därav frågan som också är huvudsyftet med min undersökning: *Är tillämpningen av mål- och resultatstyrning optimal eller utvecklingsbar inom Försvarmakten?*

1.3 Syfte och frågeställningar.

För att nå huvudsyftet med min uppsats så måste jag jämföra mål- och resultatstyrning som organisatorisk styrform i offentlig sektor (Försvarmakten) med privat sektor (SAPA Heat Transfer). Det viktigaste är att påvisa eventuella skillnader och likheter som finns i tillämpningen av mål- och resultatstyrning inom Försvarmakten och ett privat produktionsföretag. Hur man ser på mål/uppföljning som begrepp. När kan man använda sig av samma principer och former av målstyrning, var finns skillnaderna och när kan det motiveras att olikheter finns? Det är följdfrågor som uppenbarar sig när man jämför mellan privat och offentlig sektor. För att överhuvudtaget kunna göra denna jämförelse så är det nödvändigt att inledningsvis beskriva mål- och resultatstyrning som begrepp och idé. Kort sagt *identifiera* begrepp och idé. I uppsatsen belyses också hur målstyrning tillämpas i båda organisationerna och om Försvarmaktens verksamhetsidé samt SAPA:s affärsidé står i harmoni med tillämpningen.

Jag ser nu ett antal viktigare övergripande frågor, utöver huvudfrågan, som undersökningen avser ge svar på:

1. Vad står begreppen mål- och resultatstyrning som organisatorisk styrform/filosofi för och vad omfattar dessa begrepp?
2. Vilka likheter och skillnader finns i fråga om mål- och resultatstyrning som styrform mellan privat och offentlig verksamhet, och under vilka förutsättningar eller i vilka sammanhang kan det vara lämpligt/önskvärt att erfarenhetsutbyte äger rum?
3. Hur förhåller sig de empiriska resultaten till den litteratur som finns inom området och den referensram som tagits fram om målstyrning?
4. Hur tillämpas målstyrning inom FM respektive SAPA Heat Transfer? Står tillämpningen i harmoni med respektive verksamhetsidé/affärsidé?

5. Finns det en klar koppling mellan mål och resultatuppföljning? Hur följs resultatet upp?
6. Är tillämpningen i FM optimal eller utvecklingsbar?

Ett annat syfte är att kunna bekräfta/bredda alternativt att dementera de slutsatser som Bengt A Svensson kom fram till i sin undersökning, ”Mål- och resultatstyrning inom privat och offentlig verksamhet”.

De slutsatser han redovisade var i stort sett följande:

- Att begreppen mål- och resultatstyrning som organisatorisk styrform inte har en generell uttalad definition. Källlitteraturen ger inte någon entydig definition av dessa begrepp och det är svårt att få en klar blick över av dessa begrepp står för. Vissa likheter finns dock avseende grundläggande värderingar om mål- och resultatstyrning.
- Det behövs en mer djupgående analys för att klarlägga skillnaderna mellan organisationerna. En jämförelse av de båda organisationernas sätt att tillämpa mål- och resultatstyrning där de själva analyserat sitt arbete kan vara ett sätt.
- De båda verksamheterna tillämpar i stort sett målstyrning enligt de teoretiska riktlinjerna. För den privata sektorn är överensstämmelsen markant. På den offentliga sektorn så är överensstämmelsen i alla delar inte klar, bl.a så är anslag och budget starkt styrande.
- Försvarsmaktens tillämpning av mål- och resultatstyrning står inte i alla delar i harmoni med FM:s verksamhetsidé.

1.4 Definitioner, begrepp och avgränsningar.

I uppsatsen har jag utgått från följande definitioner, begrepp och avgränsningar:

- Mål- och resultatstyrning: Begreppet ”Mål- och resultatstyrning” har länge använts inom företag och används nu allt oftare inom offentliga organisationer som ett samlingsnamn för *ett sätt att styra verksamheten*. Det utnyttjas i allmänhet med starkt positiva förtecken i debatten kring

2001-05-08

delegering/decentralisering. Mål- och resultatstyrning är en styrform som kan *benämnas målstyrning, resultatstyrning eller mål- och resultatstyrning.*

- Styrmodell/Styrform: En typ av modell som man använder för att t. ex. utöva ledning på. I denna uppsats så är modellen "Mål- och resultatstyrning".
- Offentlig verksamhet: Är verksamhet som är upprättad av statsmakten (i detta fall avses Försvarmakten) och som här representeras av Östgöta helikopterbataljon.
- Privat verksamhet: Ett företag som ägs av privata intressenter och som i denna uppsats har begränsats till att representeras av SAPA Heat Transfer AB.
- FM: Försvarmakten

Av olika skäl har jag begränsat såväl litteratur som undersökningsobjekt. Svensk litteratur har använts därför att jag antar att den är mest tillämplig på svensk verksamhet avseende mål- och resultatstyrning. Jag har valt två undersökningsobjekt i likhet med tidigare forskning. Få objekt är också lika med kvalitativ forskning. Det ena är Östgöta helikopterbataljon i Försvarmakten (offentlig sektor) och det andra är SAPA Heat Transfer AB (privat sektor). Det primära skälet till valda undersökningsobjekt är att båda tillämpar mål- och resultatstyrning som styrmodell. Ett annat skäl är att undertecknad själv tjänstgör vid Östgöta helikopterbataljon sedan 1991. Det som skiljer helikopterbataljonen från många andra förband är att det är ungt, bildat 1985. Det som avgjorde valet av privat företag var först och främst det faktum att man inom SAPA Heat Transfer tillämpar mål- och resultatstyrning, och att man där använder sig av Balanced scorecard som modell för detta arbete. Jag har dessutom i mina tidigare studier (Företagsekonomi) kommit i kontakt med denna metod och tycker den är intressant. HKV inför just nu på exekutiv nivå Balanced scorecard. Detta är säkert bra och kanske något att införa även på lägre nivåer inom Försvarmakten. Här finns enligt mitt sätt att se det i alla fall ytterligare en koppling. SAPA är också ett framgångsrikt företag och har en storlek som motsvarar ett större förband inom Försvarmakten.

2001-05-08

Jag undersökte en mängd olika ideér (VM-data, Kustbevakningen m.fl.) innan kontakten med SAPA klargjorde att man vid tillämpningen av mål- och resultatstyrning också använde Balanced Scorecard vid utvärdering av olika uppsatta mål. Resultatvärdering är ju en särskild fråga enligt p.1.3. Företagets utveckling är positiv (se p.5.1.2) även globalt sett, och detta ger i mina ögon vid handen att något i deras sätt att styra verksamheten är bra! Hur skapas engagemang hos de anställda, hur bibehålls den affärsidé som skapats i företaget och hur nås de långsiktiga målen?

1.5 Disposition.

Jag har lagt upp min uppsats enligt följande:

Inledningsvis i **första kapitlet** redovisas bakgrund, syfte, problemformulering och de frågeställningar som har kommit fram ur detta. Jag anger också ett antal definitioner, begrepp och avgränsningar.

I **kapitel två** introducerar jag begreppet mål- och resultatstyrning genom lite historik, en begreppsbeskrivning, redogörelse för själva grundtanken med mål- och resultatstyrning samt en redogörelse vad jag fått fram ur litteraturen avseende mål- och resultatstyrningens framväxt och hur processen, som kommer ur begreppet mål- och resultatstyrning, gång ser ut. Detta leder till min teori om mål- och resultatstyrning som styrform

Kapitel tre redovisar min metod som jag valt i uppsatsarbetet samt de olika antaganden som jag har gjort. Vidare beskrivs hur jag valt ut min undersökningsgrupp och hur jag planerat, genomfört och utvärderat mina intervjuer.

Kapitel fyra är min beskrivning av de båda "företagens" organisation, uppgifter i stort samt verksamhetidé/affärsidé.

Kapitel fem och sex är redovisningen av de intervjuer jag gjort.

I **kapitel sju** beskrivs hur jag, med mitt intervjuunderlag som grund, i en modell analyserat det resultat som mina intervjuer gett. Jag har delat in i sex olika delar; begrepp, innehåll, delaktighet, styrning, utvärdering och instruktioner, föreskrifter m.m. Denna form (mål- och resultatstyrning nedbrutet) gör det lättare att göra relevanta jämförelser mellan Östgöta helikopterbataljon och

SAPA Heat Transfer. Utöver detta så är det *i princip* samma modell som tidigare forskning har utnyttjat och detta anser jag är en förutsättning för att kunna komma till ett svar/resultat på mitt syfte att bredda/styrka eller dementera de slutsatser som då blev resultatet.⁷

I **kapitel åtta** analyserar jag därefter resultatet av den empiriska undersökningen i kapitel fem – sju. Jag analyserar de olika föreskrifter som de båda verksamheterna arbetar med, som grund. Analysen syftar till att ge svar på de i inledningen ställda frågorna (p.1.3) och ytterst att se om mål- och resultatstyrning i FM är optimalt eller utvecklingsbart!

Kapitel nio är ett försök att från min horisont jämföra och analysera om den tillgängliga teoretiska litteraturen är tillämplig i förhållande gentemot vad jag kommit fram till som resultat i den empiriska undersökningen. Här ska eventuella skillnader i privat och offentlig sektor skönjas. Jag vill se om det finns ett samband och om det i så fall är möjligt att koppla eventuella tillvägagångssätt i den privata sektorn till den offentliga (försvarsmakten).

Kapitel tio är avslutningsvis en sammanfattning av vad jag kommit fram till i min undersökning med tonvikt på slutsatserna i kapitel åtta och nio.

2 Teorin omkring ”Mål- och resultatstyrning”.

2.1 Historik + litteratur

Målstyrning har en lång historik. Peter F Drucker står ofta omnämnd som målstyrningens fader men riktigare är nog att se honom som en av flera pionjärer som med sitt författarskap och insatser som företagsledare och konsult bidragit till att göra tekniken populär.⁸ Utan tvekan så är det nog så att mål- och resultatstyrning är en av de mest omskrivna managementteknikerna det senaste decenniet. Mål- och resultatstyrning är antagligen också en teknik som finns i lika många varianter som det finns författare som skrivit om densamma. En historisk tillbakablick ger vid handen att under 1960- och 1970-talet stod produktionen i centrum och organisationer byggdes upp efter hierarkiska

⁷ B. Svensson, Mål- och resultatstyrning inom privat och offentlig verksamhet, Stockholm, 1999.

⁸ B Rombach, Det går inte att styra med mål, Lund, 1991, kap 2.

2001-05-08

principer. Man ansåg att de viktigaste resurserna i företaget var maskinell och teknisk utrustning. Genom en central beslutsprocess fattades beslut. På så sätt utvecklades ledningsformer som tryckte på ordergivning samt att arbetsledningens uppgift var att ge direktiv till handling och att kontrollera arbetsprocesser.⁹ Expert- och specialistkompetens var den kunskap som räknades och produktionens värderingar som gällde.

En grogrund för målstyrning växte fram under 1980-talet. Prioritering av andra värden ledde till en annorlunda syn på ledning och styrning av organisationer. En stark trend som blev synlig i samhället, inom olika företag och myndigheter var att ersätta regler och centraliserat beslutsfattande med ökad handlingsfrihet och lokal anpassningsförmåga. Man kom här, genom detta sätt att se på ledning, att sätta omvärlden och kunderna i centrum. Genom att sätta kunderna i centrum så kom större krav på flexibilitet inom organisationerna. Avvecklandet av styrning via fasta regler och detaljer påbörjas. Utvecklingen ledde nu till att de mänskliga resurserna poängteras som de viktigaste. För att öka effektiviteten och att ge större handlingsfrihet åt de anställda så hade man nu ett alternativ i att använda målstyrning i kombination med decentralisering. Målstyrning och decentralisering är även idag två aktuella begrepp. Också inom utbildningsområdet är det begrepp som är nutidsaktuella.

Den litteratur som jag använt mig av är som jag tidigare sagt avgränsad till i huvudsak svensk sådan. Jag anser att litteraturen inte är klar och tydlig i sitt sätt att se på målstyrning som begrepp. Detta baseras på, tror jag, att det inte finns ett klart och tydligt definierat begrepp. Det förekommer många tolkningar och det har varit svårt att få grepp om vad det egentligen står för. Många av författarna hänvisar i sin tur till andra författare. Jag har i mina studier försökt att först och främst definiera målstyrning genom de tolkningar som gjorts i litteraturen och inte tagit hänsyn till olika empiriska forskningsresultat. Detta för att kunna begränsa mig i urvalet av olika definitioner samt att min egen undersökning ska

⁹ Margaretha Milsta, Målstyrning och mellanchefers arbete..., Linköping, 1994, Kap 2 s 18.

få ge svar på den empiriska delen av begreppsfrågan. Det som jag saknar i mitt arbete är nyare litteratur på området. Det finns lite ”ny” forskning i detta ämne och framförallt i ämnet ”Tillämpning av mål- och resultatstyrning inom statliga organisationer.

2.2 Begreppsbeskrivning.

Målstyrning som begrepp är som jag tidigare sagt svårt att finna någon entydig beskrivning av. Varje författare av de jag studerat har sin egen definition. Målstyrning är precis vad man vill att det ska vara.¹⁰ En grundtanke kan vara att man i alla fall måste ha en idé om vart man vill komma för att den styrande ska kunna styra på ett relevant sätt. Det man vill uppnå med sin styrning kallas ofta för mål. Styrning för det första är enkelt uttryckt: Hur får jag någon att göra det jag vill ha gjort? Styrning är alltså att påverka individers eller organisationers handlingar för att nå uppsatta mål.¹¹ Däremot om all styrning som syftar till att nå mål kallas målstyrning så blir begreppet målstyrning lite uddlöst. Man likställer då målstyrning med det enklare ordet styrning. Ett sätt att minska begreppsförvirringen något är att skilja målstyrning som filosofi från målstyrning som teknik. En tanke som lanserats är att målstyrning är försök att styra genom mål. Om målstyrningen innebär att målen formuleras i form av resultat som skall uppnås och utvecklas och används så talas det om resultatstyrning. Det är alltså fråga om ett styrningsperspektiv, att få kontroll över sambandet mellan resurser och måluppfyllelse.¹² Målstyrning är alltså en process som kommuniceras via anställda för att agera i riktning mot aktuella mål för att ge ett visst resultat. Vid målstyrning formuleras ofta delmål för verksamhetens olika delar och metoder införs för mätning och uppföljning av resultatet. Detta är på sätt och vis en motsatt trend mot tidigare nämnda decentralisering och målstyrning där uppföljningen i sig är ett försök till ökad

¹⁰ B. Rombach, Det går inte att styra med mål, Lund, 1991, Kap 2, s 31.

¹¹ U Isaksson o B-O Knutsson, En studie av målstyrning, Lund, 1992, Kap 2 s 15.

¹² R Henning, Målstyrning och resultatuppföljning i offentlig förvaltning, Ds 1991:19, Stockholm 1991, s 9.

2001-05-08

kontroll. Uppföljning (typ av centralisering) är en förutsättning för förskjutningen av ansvar nedåt i organisationen samtidigt som lägre nivåer ges ökad handlingsfrihet genom decentralisering och målstyrning. Centralisering och decentralisering går alltså hand i hand.¹³

Ett problem vid uppföljning av målstyrningen är tolkningen av skillnaden i mätresultat mellan olika verksamheter, mellan myndigheter och mellan olika sektorer inom en myndighet. Metoderna för att följa upp verksamhet är av tre principiellt olika slag. I offentlig förvaltning oftast dialog, en annan form är försök att mäta utfallet av verksamheten med kvantitativa resultatmått och den tredje formen är olika former av statistikproduktion.¹⁴

Rombach säger att målstyrning är en teknik, ett sätt att nå mål medan Henning menar att målstyrning avser försök att styra genom mål.

Det förekommer alltså en mängd olika förklaringar till vad målstyrning är men i stort har de samma innebörd även om man inte alltid kan likställa dessa begrepp. De benämningar som används är målstyrning, resultatstyrning och mål- och resultatstyrning etc. Om man här tänker sig målstyrning utan uppföljning och återrapportering så är det teoretiskt möjligt. Effekten kan däremot ifrågasättas då man inte vet om man gör rätt eller fel. Även resultatstyrning utan att ha angivna klart definierade mål förefaller mindre logiskt i sitt sammanhang. Sammantaget så är begreppet mål- och resultatstyrning en utveckling och ett förtydligande av begreppet. ”Styrning av verksamheten mot långsiktiga mål sker genom att succesivt fastställa delmål med krav på konkreta resultat för verksamheten i form av uppdrag.¹⁵ Mot dessa delmål prövas fortlöpande graden av och möjligheterna till måluppfyllnad”. Uppdragssystemet är Försvarmaktens metod för att omsätta mål- och resultatstyrningen.

¹³ Ibid, s. 10

¹⁴ Ibid, s. 12.

¹⁵ FM, FörLed 2001, s. 17.

2001-05-08

Resultatstyrning innebär att man ger en viss inriktning för verksamheten genom att formulera mål med tydliga krav på ett resultat. Begreppen är alltså vida och otydliga. Går det att skilja på resultatstyrning och målstyrning eller är det bara vinklingar från olika håll på samma sak? Eller är det så att det är olika författare som fokuserar på olika delar av begreppet och därigenom får fram denna brist på konsekvens?

2.3 Grundtanken i mål- och resultatstyrningen.

Den bakomliggande tanken i målstyrning är att det överordnade organet sätter upp mål för verksamheten och avdelar resurser för att nå dem, medan de underordnade organen får stor frihet att själva avgöra hur målen ska nås.

Målstyrning som styrfilosofi och en decentraliserad organisation går ofta hand i hand. Behovet av regler minskar och genom att man får en mer flexibel organisation så är man bättre rustad att möta kunders olika krav och behov.¹⁶ Det finns här ett antal begrepp som definieras och används inom målstyrningsprocessen.

Inriktningsmål – är en gemensam grundsyn, affärs- eller verksamhetsidé.

Formuleras så att alla kan förstå och ta del av dem. Behöver inte vara tidsbestämda. Dessa utformas ofta av företagets ledning t.ex. företagets VD med ledningsgrupp.

Effektmål - är en typ av konkreta och mätbara mål för t.ex. de huvud/stödprocesser som finns i företaget. Uttrycks som mätbara preciseringar av olika delar inom inriktningsmålens ram.

¹⁶ Alserud Ingmar, Sv kommunförbundetsförslag, Målstyrningskedjan, Stockholm, 1991, s.8.

2001-05-08

Produktionsmål – är de mest detaljerade och är direkt relaterade till den faktiska verksamheten t.ex. mål för en maskin som ingår i den direkta produktionen.

Resurser – är länken mellan de resultat (mål) som ska uppnås och vad som krävs för att nå dit. Vad behöver jag för att nå mitt mål, konkret uttryckt?! Det måste alltså finnas en klar och tydlig koppling mellan resurstilldelning och målformulering.

Målen i sig måste sedan uppfylla en del krav. Dessa krav varierar naturligtvis från företag till företag men ett gemensamt krav torde vara att målet/målen är accepterade av de anställda för att kunna tillämpa målstyrning. Andra krav kan vara att: målet ska vara realistiskt, målet ska vara tydligt, måluppfyllelsen ska kunna mätas samt att det ska framgå när målet ska vara uppfyllt. Andra menar att de viktiga elementen i målstyrningen är: -att målen klargörs, -att målen följs upp i linjeorganisationen och att proceduren sker i dialogform och är formaliserad.¹⁷ Enligt Alserud så finns det en kedja (målstyrningskedjan) i fyra steg där bl.a. olika kommuner arbetar i en process för att nå sina mål.¹⁸ De fyra stegen är: *Verksamhetsidé* – där man utifrån kunders behov och önskemål formulerar vad man ska göra, *Målformulering* – den viktigaste delen av målstyrningskedjan som måste utformas på olika nivåer och i en dialog med bl.a. de anställda, *Strategi och styrbarhet* – som reglerar personalutveckling och decentralisering av befogenheter och ansvar, *Uppföljning och utvärdering* – detta är grundläggande för målstyrningssystemet och resultatet av utvärderingen ligger sedan till grund för förnyad diskussion avseende verksamhetsidé och mål.

¹⁷ G Pihlgren o A Svensson, Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet, Kristianstad 1990, Kap 2, s.40-42.

¹⁸ Alserud, s. 10.

2001-05-08

D.v.s. man börjar om från början igen och har på så sätt en utveckling i företaget.

Och ett av huvudsyftena med målstyrning är ju att öka produktiviteten och effektiviteten i verksamheten. Ytterligare syftet är att motivera och tillvarata de anställdas kompetens och kunskap på ett bra sätt.

Detta gör man bl.a. genom den dialog som ska genomföras vid genomförandet av verksamheten.

Genom denna dialog lär de anställda sig att känna till uppgift och vad som är deras mål i sin verksamhet. Genom detta försöker de också att nå sina mål. Det bygger alltså på ett ömsesidigt förtroende mellan anställda och företagets ledning. Samtidigt så borde detta förebygga och minska riskerna för konflikter i företaget. Detta påverkar i sin tur processen på ett positivt sätt.

2.4 Mål- och resultatstyrningsprocessen.

Jag tycker att innan jag beskriver metod och senare tillämpningen av målstyrning så måste vi se lite närmare på målstyrning som teknik. I och med att målstyrningsbegreppet varierar så är det inte lätt att beskriva hur man tillämpar/använder denna teknik. Det finns emellertid ett grundmönster.¹⁹ Precis som det finns flera tolkningar av vad målstyrning definitionsmässigt är så finns det också flera tolkningar av hur man använder själva processen. Pihlgren o Svensson menar att målstyrning inte bara är en styrfilosofi utan också en formell administrativ och disciplinerad process.²⁰ Processen skulle bestå av ett antal olika moment enligt följande:

¹⁹ U Isaksson o B-O Knutsson, En studie av målstyrning, Lund, 1992, Kap 2, s.25.

²⁰ Pihlgren o Svensson, Kap 4 s. 50.

- Målnedbrytning och /eller måluppbyggnad
- Målidentifikation: val av viktiga nyckelområden
- Konkret målformulering
- Dialog och ”kontrakt”
- Verksamhetsplanering och genomförande
- Resultatuppföljning och korrigerande åtgärder

Om vi börjar med företagets vision och verksamhetsidé så är det meningen att ledningen noga skall diskutera och analysera organisationens funktion, syftet med verksamheten och vilka verksamheter de skall arbeta med. Detta är de övergripande målen. Ledningen måste därefter bryta ner de övergripande målen till konkreta, mätbara mål för de olika aktiviteter som sedan ska äga rum på lägre nivå. Alla i organisationen måste se den klara kopplingen mellan dessa mål på olika nivåer. Från vision ner till de konkreta målen. Målformuleringarna ska ha sin utgångspunkt i organisationens definition av verksamhetsidén. I detta planeringsarbete är det viktigt att det sker en dialog mellan de olika nivåerna i företaget. Om dialogen är för knapphändig finns risk för att motivation och engagemang blir dåligt med risk för sämre effektivitet. Likadant om dialogen är för enkelriktad från ledningen och ner i organisationen. Då finns risk för att det på den här övergripande nivån blir för hård styrning som hämmar kreativiteten hos de som ska genomföra verksamheten i nästa led i kedjan. Ett citat som beskriver detta mycket bra:²¹ ”När chefen lägger ut texten om våra mål långt uppe bortom molnen låter det i och för sig bra. Men när vi önskar en flygbiljett för att komma dit blir det på sin höjd en pall – en enbent pall. Det är väldigt frustrerande”. Detta leder till att man måste prioritera i verksamheterna för att få realistiska och trovärdiga mål som går att effektuera. Däri ingår att man måste ange de minimikrav som organisationen måste uppfylla. Från dessa minimikrav så tilldelar man sedan resurser för lösande av uppgifter. Målstyrning förutsätter alltså överensstämmelse mellan mål och tilldelade resurser.²² Viktigt är att man försöker identifiera vissa nyckelområden som målen kan formuleras efter.

²¹ Ibid, Kap 4, s. 56

²² Ibid, Kap 4, s.56.

Vidare är det viktigt att det i processen sker en nedbrytning av övergripande mål till mål och sedan vidare till delmål och slutligen till konkreta mätbara mål i själva produktionen är en sammanhängande kedja som hela tiden hänger kan kopplas till vision och strategi i företaget. Målnedbrytningsprocessen är alltså en central del i målstyrningsprocessen. Det är här viktigt att, som tidigare sagts, de anställda på olika nivåer deltar i målnedbrytningsprocessen och känner att de kan och får påverka sina egna mål i den egna delen av verksamheten.²³ Genom denna dialog där målen fastställs så upprättas ett slags ”kontrakt” mellan ansvarig för en resultatenhet och dennes närmaste överordnade. Detta är ett slags konsensusbeslut och man kommer överens om vad som antas kunna vara rimligt.

”Kontraktet” upprättas” mellan chef och medarbetare i en förhandlingsliknande situation. I de nedre delarna av målnedbrytnings-kedjan får detta karaktären av ett planeringssamtal mellan medarbetaren och dennes chef. Detta samtal skiljer sig dock från det ”traditionella planeringssamtalet” där medarbetarens personliga arbetssituation, utvecklingsplaner, styrka och svagheter ingår. Man ägnar sig i samtalet istället åt att belysa de organisatoriska målen, och hur dessa bör översättas till handfasta mål och arbetsuppgifter åt medarbetaren. Det viktiga i dessa samtal är att målen är accepterade av alla, att de är realistiska, utmanande och tydligt utformade. Målen ska vara mätbara och det ska anges när de ska vara uppnådda. I och med det så är jag i slutet av den momentindelning som jag tidigare angav. För att kunna mäta om målen är uppnådda så måste man ha reella mätmetoder där konkreta mätetal ingår. Utifrån dessa mätmetoder så måste man kunna utläsa om kunderna är nöjda och till vilken grad man uppfyllt dessa krav. På statlig nivå är detta med graden av uppfyllda mål det viktigaste syftet med uppföljnings- och redovisningssystem.²⁴ Mätresultaten från olika delar av verksamheten ska genom uppföljningen lätt kunna härledas till mål på övriga nivåer i organisationen.

Vidare så är det viktigt att det sker en analys av uppnådda resultat, d.v.s. vad har vi uppnått och varför gick det som det gjorde. Analysen måste vara genomtänkt

²³ Ibid, Kap 4, s. 56.

²⁴ Ibid, s.60.

och metodisk, innehålla både kvalitativa och kvantitativa aspekter och den ger senare grund för en vidareutveckling av verksamheten. Uppföljningen/analysen måste ske på alla nivåer i företaget och av alla anställda. En enhet i organisationen ska inte bara utvärdera vad de själva uppnått, utan även bedömas från andra delar (ledning, sidoenheter med liknande uppgifter, stödfunktioner, kunder m.m.) för att få en opartisk utvärdering och uppföljning.

Om resultatet i verksamheten skulle ha försämrats kan detta vara en indikation på att den inte fyller någon funktion för kunderna eller att "varan" behöver till nya/förändrade behov.

Målstyrning som styrfilosofi och decentraliserad organisation går alltså ofta hand i hand. Ledningen anger mål som ska uppfyllas och medarbetaren får frihet att själv välja väg för att uppnå dessa. Utmärkande för målstyrning är att formulerande av mål, målbeslut och uppföljning av mål aktivt används för att försöka målet. Det som också skiljer målstyrning från andra tekniker är att den är den enda teknik som styr mot målen med hjälp av målen.

Målstyrningstekniken innebär slutligen för organisationen möjligheter att ta tillvara de anställdas kunskaper, kompetens och erfarenheter i driften av verksamheten. Det berömda citatet "Frihet ger ansvar" leder till att ju mer man tillämpar målstyrning desto mer verkningsfull blir den. Den är en lämplig teknik att använda ju mer komplicerad företagets beslutssituation är och ger då möjlighet till situationsanpassade lösningar.

Detta kapitel är ett sätt för mig att sammanfatta vad olika författare anser avseende begreppet mål- och resultatstyrning. Jag anser att detta väl speglar teorin om begreppen som sådana samt processen bakom.

3 Metod.

3.1 Val av metod.

Huvudsyftet med undersökningen är att undersöka om det finns några skillnader i hur man använder mål- och resultatstyrning i en offentlig

verksamhet respektive ett privat företag. Vilken uppföljningsform använder man samt att jag ska undersöka hur tillämpningen förhåller sig till de teoretiska utgångspunkterna. Ett annat syfte är att se om kopplingen är relevant mellan mål och resultatuppföljning samt om den här formen av styrning är optimal, på det sätt den används i FM, eller utvecklingsbar.

Jag har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. En fallstudie är helt enkelt att ta en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av fallet beskriva verkligheten och säga att fallet i fråga får representera verkligheten.²⁵ Fallet i denna uppsats är en företeelse som systematiskt ska undersökas. Och i vid bemärkelse så är forskning detsamma som just systematisk utredning eller utfrågning. Fallstudier är alltså att föredra då man ska undersöka aktuella skeenden men då det inte går att manipulera relevanta variabler.²⁶ En nackdel med fallstudien är dock att en ensam undersökning aldrig fullt ut kan representera verkligheten. ”Det betyder att man måste vara försiktig med de slutsatser man drar.” Slutsatserna kan ses som indicier och tillsammans med andra forskningsmetoder i samma ämne får det ett värde som är större.²⁷ Jag har angripit uppgiften på så sätt att jag genom att mot en praktisk bakgrund (intervjuer) försöka klarlägga hur målstyrning som styrform tillämpas som begrepp och idé inom dels ett privat produktionsföretag och dels inom offentlig verksamhet (Försvarmakten). En jämförelse görs och jag kommer att i slutet av min undersökning att försöka klarlägga om det kan finnas någon typ av vidareutveckling av mål- och resultatstyrningen inom i första hand Försvarmakten eller om den är optimal idag.

Inledningsvis så har jag gjort en teoretisk studie av begreppet mål- och resultatstyrning. Med teorin som bakgrund så gjorde jag därefter dom empiriska studierna. Litteraturen framgår av källhänvisningen och de empiriska resultaten har uppnåtts genom intervjuer. Jag har också försökt att koppla den litteratur, i form av dokument, som finns upprättade i respektive företag. I det privata företaget så erhöll jag inga samlade dokument utan olika uppgifter från olika

²⁵ R Ejvegård, Vetenskaplig metod, Andra upplagan, Lund 1996, Kap 3, s.31.

²⁶ S Merriam, Fallstudien som forskningsmetod, Lund 1994, s.21.

²⁷ R Ejvegård, Vetenskaplig metod, Andra upplagan, Lund 1996, Kap 3, s. 31.

befattningshavare som jag sedan försökt att sammanställa och återkoppla till i kap. 6.

Jag har använt mig av deskriptiv metod d.v.s. forskning som används när man strävar efter beskrivning och förklaring snarare än förutsägelser som baseras på orsak och verkan. Målet för deskriptiv forskning är att studera nutida skeenden eller företeelser.²⁸ Resultaten presenteras kvalitativt genom att man använder ord och bilder. De deskriptiva studierna är normalt induktiva till sin natur. Induktiv betyder att en fallstudie till största delen grundar sig på induktiva resonemang. Generalisering, begrepp och hypoteser uppstår ur den information man har

tillgång till och som i sin tur har sin grund i den kontext som bildar ram till det man studerar. Vissa deduktiva inslag förekommer dock i bl.a. teoristudierna i ämnet samt i diskussionen hur de empiriska resultaten förhåller sig till litteraturen i ämnet. En fallstudie är vidare en undersökning av en specifik företeelse t.ex. då ett sätt att styra (målstyrning) en verksamhet. Man strävar med detta angreppssätt, att koncentrera sig på en enda företeelse, efter att belysa samspelet mellan olika viktiga faktorer som kännetecknar processen eller situationen i fråga. Jag har i min undersökning försökt att förklara detta mönster av skeenden i processen. Intervjuer har gjorts, sammanställts av mig samt en tolkning och koppling till litteraturen och slutligen eventuella slutsatser som jag dragit av detta arbete.

Fokuseringen har i undersökningen varit på individer istället för grupper. Detta av flera skäl. Det första är att det ger en djupare bild av hur enskilda individer tolkar begreppen mål- och resultatstyrning. Dessutom så var ett av målen med undersökningen att bredda B Svenssons uppsats som författaren själv kom fram till var djup men smal. Generaliserbarheten breddas alltså med två likadana inriktningar mot individer. Intervjuerna ger en god bild anser jag av hur de olika befattningshavarna tolkar mål- och resultatstyrning inom sitt verksamhetsområde. För att inte få en annan vinkling på hela undersökningen så

²⁸ Ibid, s.22-23.

har samma aspekter använts och inarbetats i intervjuformuläret. Dessa är: begreppsaspekten, innehållsaspekten, delaktighetsaspekten, styrningsaspekten och utvärderingsaspekten.²⁹ **Dessa beskrivs närmare i kapitel 7.** Anledningen till att jag valt dessa aspekter är att: ”Man anser allmänt att klara mål skall formuleras av organisationens ledning, att personal på olika hierarkiska nivåer ska engageras vid målformulering och nedbrytning av mål, att det faller på de verksamhetsansvariga att välja medel att nå uppställda mål samt att målen ska följas upp vilket innebär mätning av kvantiteter.”

Det är alltså viktigt med klara realistiska mål i hela hierarki-kedjan, med decentralisering, med dialoger samt återföring av information av uppnådda resultat (uppåt och nedåt i organisationen). Det är vidare en förutsättning för styrning via mål att målen är kända i hela organisationen och ju längre ner i hierarkin man kommer desto mer otydligt blir målen och vad dessa begrepp står för. ”Valet av aspekterna baseras alltså på en genomgång av den teoretiska litteraturen om målstyrning.”³⁰ Resultatet av den empiriska undersökningen redovisas i kapitel 5 och 6. En jämförelse sker i kap 8 av de undersökta organisationerna samt i kapitel 9 redovisas förhållandet mellan teori och empiri.

3.2 Val av undersökningsgrupp.

De verksamheter som valts till undersökningsobjekt i uppsatsarbetet är Försvarmakten och i detta fall Östgöta helikopterbataljon (offentlig sektor) samt företaget SAPA Heat Transfer AB (privat sektor). Varför jag valt dessa två anges i kapitel 1 (definitioner, begrepp och avgränsningar). Jag har gjort ett val av befattningshavare inom olika nivåer enligt följande: Inom FM – förbandschef samt nivån närmast under. Inom SAPA - vVD samt nivån närmast under. Jag angav vid kontakt med respektive kontaktperson vilka befattningshavare som jag önskade intervjua och alla tillfrågade accepterade.

²⁹ Margaretha Milsta, Målstyrning och mellancheferns arbete, Linköping 1994, Kap 4 och kap 6.

³⁰ Ibid, Kap 6, s. 66.

3.3 Intervjuer

Jag har genomfört intervjuer som enligt min uppfattning ger en god bild av hur de olika befattningshavarna uppfattar begreppet och tillämpningen av mål- och resultatstyrning i sitt arbete inom sina verksamhetsområden. Intervjuerna gjordes på olika nivåer för att få en bild av om det skiljer sig i uppfattning beroende på om man är högst upp i kedjan eller sitter i mitten alternativt är längst ner. Jag har utgått från de olika aspekter som jag redovisade för i 3.1. En svårighet som jag uppfattade under mitt arbete är tolkningen av de olika svar som de intervjuade gav. Ibland uttrycker de sig oklart och frågor man kan ställa sig är om de alltid säger som det är i företaget eller döljer brister alternativt egna kunskapsluckor. Det som är positivt med intervjuer är att jag under arbetets gång kan ställa kompletterande frågor och be om förklaringar, samt att man ofta får svar som är mycket utvecklade jämfört med om man skulle ställa samma fråga i en enkät då svaren blir mer svarta eller vita. *Vidare är underlag som är hämtat från intervjuer kvalitativ information.*³¹ Intervjuerna genomfördes under januari och februari månad 2001. Totalt intervjuade jag åtta befattningshavare (4/organisation) på olika nivåer. Intervjuerna genomfördes på respektive företag. Jag skickade ut intervjuunderlaget ca en vecka innan, dels för att alla skulle kunna bilda sig en uppfattning om intervjuens omfattning och dels för att man eventuellt skulle kunna förbereda en del svar som man avsåg att ge. Tidsbristen hos alla anställda idag var ytterligare ett skäl till att jag valde att i god tid skicka ut frågorna för att möjliggöra inläsning innan själva mötet. Snitttiden på intervjuerna var cirka en timme och jag spelade in svaren på band. Detta för att jag ville kunna koncentrera mig på vad de intervjuade svarade istället för att anteckna.

Frågeformuläret har inte följts till punkt och pricka utan det har funnits möjlighet för den intervjuade att svara mer eller mindre fritt utifrån varje övergripande frågeställning enligt det frågeformulär som finns som bilaga till uppsatsen.

³¹ Merriam B Sharan, Fallstudien som forskningsmetod, Lund 1994, s.84.

Sammanställningen av intervjuerna har gjorts enligt följande: Svaren har lästs och därefter har jag försökt att hitta ett mönster hos samtliga intervjuade inom varje verksamhet. Jag har sedan sammanställt detta mönster inom respektive organisation inom de olika aspekter jag tidigare redovisat. Jag noterade särskilt likheter och skillnader mellan anställda på olika nivåer. Sammanställning har gjorts av resultaten med varje organisation för sig. Jag har också studerat skillnader mellan de olika företagen samt utvärderingsaspekten.

4. Företaget SAPA Heat Transfer AB och Försvarmakten – en beskrivning av organisation, uppgifter i stort och affärsidé/verksamhetsidé.

4.1 SAPA Heat Transfer AB organisation, uppgifter i stort, mål och affärsidé/verksamhetsidé.

4.1.1 Organisation

SAPA Heat Transfer är en del av SAPA, en internationell industrikoncern som utvecklar, tillverkar och marknadsför högförädlade produkter baserade på lättviktsmaterialen aluminium och plast. Affärsområde Heat Transfer består av: SAPA Heat Transfer AB, SAPA Heat Transfer (Shanghai) Ltd., SAPA Recycling AB. Verksamheten omfattar tre affärsområden:

- **Profiler:** komponenter och system baserade på aluminiumprofiler.
- **HEAT Transfer:** band av aluminium till värmeväxlare.
- **Autoplastics:** system av plast till fordonsindustrin.

Koncernen är en av Europas ledande tillverkare inom sitt område med verksamhet i 14 europeiska länder samt i Kina. Kunderna finns främst inom transport-, telecom-, verkstads- och byggnadsindustrin. SAPA:s aktier är registrerade på Stockholmsbörsen. Omsättning för hela affärsområde Heat Transfer var ca 2 GSEK under år 2000. Antal anställda ca 700.

SAPA Heat Transfer tillverkar aluminiumband för kylare, luftkonditioneringssystem och andra värmeväxlare till den globala fordonsindustrin. SAPA Heta Transfer är en ättling i rakt nedstigande led till

2001-05-08

Finspongs Bruk som grundlades på 1580-talet. SAPA Heat Transfer har, under olika namn, tillverkat halvfabrikat, plåt och band i aluminium, sedan 1930-talet. SAPA Heat Transfer är organiserat i processer för att skapa värde åt kunderna. Organisationen ser ut enligt följande:

VD

Torbjörn Browall

vVD

Kent Schölin

L	<u>Stödprocesser</u>	<u>Huvudprocesser</u>	K
E	Strategiskt inköp	Marknadsföring &	U
V	IT & Control	Försäljning	N
E	® Personal	® Logistik	® D
R	Kvalitet & Miljö	Produktion – Göt	E
A		Produktion – Tjockt	R
N		Produktion – Tunt	
T		Utveckling	
Ö		SHT, Shanghai	
R			

2001-05-08

4.1.2 Vision, långsiktiga mål och uppgifter i stort

Företaget (Finspongs bruk) grundades i slutet av 1500-talet av Louis de Geer och mellan 1627 och 1912 så tillverkade man främst vapenmateriel. 1912-13 så ändrades namnet till Finspångs metallverk och 1936 gick man över till aluminiumproduktion. Från 1969 hette företaget Gränges aluminium. 1997 noterades Gränges på Stockholms fondbörs och slutligen år 2000 bytte Gränges-koncernen namn till SAPA Heat Transfer AB.

Sedan 1975 har SAPA Heat Transfer arbetat i nära samarbete med de dominerande tillverkarna av värmeväxlare för framförallt fordonsindustrin. Företagets utrustning och personal är trimmad för kvalificerad produktion av band för värmeväxlare, ingenting annat. Alla delar i företaget, från produktionspersonal via varm- och kallvalsverk, skärverk, forskning och utveckling, säljare till teknisk support arbetar med band för värmeväxlare. Därför kan företaget ha en produktion som är helt inriktad på att motsvara varje enskild kunds krav, önskemål och förväntningar.

Företagets vision är att utveckla, tillverka och marknadsföra aluminiumband och plåt till kylare, luftkonditioneringsystem samt andra värmeväxlare till den globala fordonsindustrin. SAPA Heat Transfer:s målsättning är att vara en av världens ledande företag inom detta segment, samt att vara en partner i absolut världsklass till våra kunder.

För att uppnå denna målsättning har en strategisk affärsplan med både lång- och kortsiktiga mål fastställts. Den strategiska affärsplanen är uppbyggd från kund-, anställda-, process- samt ägarperspektiv. (Se Balanced scorecard 6.2). I syfte att uppnå de strategiska målen prioriteras följande aktiviteter och metoder:

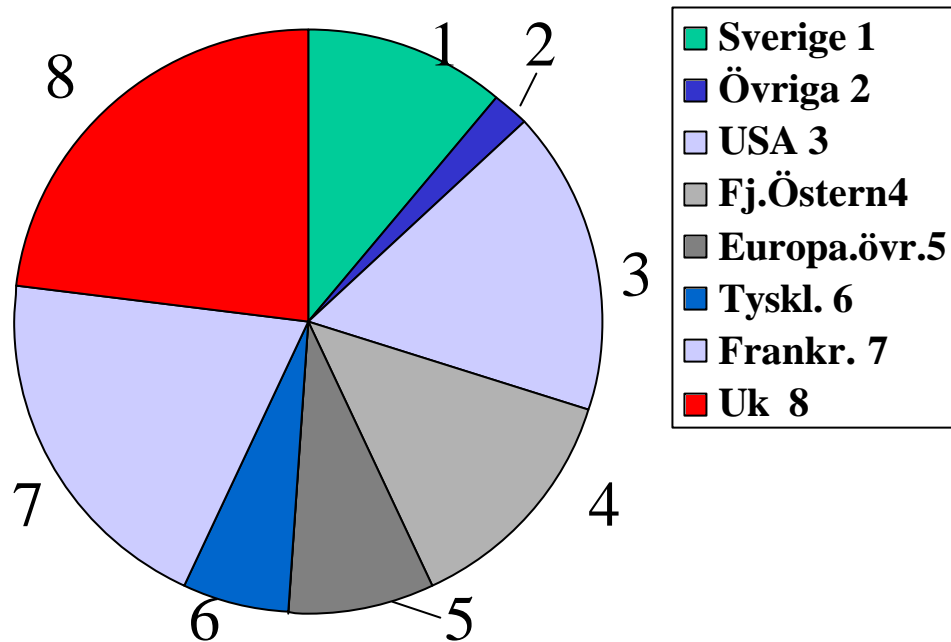
- Att skapa en positiv företagskultur, byggd på företagets fem värdeord: Teamwork, Ansvar, Kundfokus, Engagemang och Förbättringar.
- Att använda utbildning och utveckling av alla anställda som ett strategiskt verktyg.

- Att kontinuerligt utveckla ledarskapsförmågan hos företagets nuvarande och framtida chefer.
- Att använda yrkeskunskap, välkända problemlösningstekniker och kvalitetssäkringsmetoder för att hitta lösningar som hindrar mänskliga misstag.
- Att kontinuerligt arbeta med förbättringar som en naturlig del av arbetet på alla nivåer inom företaget och tillsammans med våra kunder och leverantörer.

Dom långsiktiga mål företaget jobbar efter härrör från de kritiska framgångsfaktorerna som finns i den strategiska affärsplanen. De kritiska framgångsfaktorerna är: Leveransförmåga, Produktutveckling, Motiverade medarbetare, Effektivitet samt Lönsamhet. Man har därur identifierat följande långsiktiga mål/utmaning för år 2003: Tid/Innehåll/Produktkvalitet där målet är NOLL FEL, Investering i produktutveckling där man vill uppnå +50%, Mr/Mrs 100% där målet är att uppnå 80% eller högre, effektiviteten ska ha ett utbyte (definieras som den mängd färdig produkt som räknas som högkvalitativ och kan gå direkt till försäljning, en del är ”skrot” och måste gå in i processen igen) på 74% och lönsamheten ska uppgå till 25% (vinst/tillgångar). De långsiktiga målen bryts ner till delmål, också för 2003.

SAPA Heat Transfer samarbetar med tillverkare av värmeväxlare i alla världsdelar. Dom har skapat en global organisation. Produktion bedrivs i Finspång och Shanghai. På många marknader finns man på plats med lokala agenter för att överbrygga tidsskillnader och eventuella språksvårigheter. Med ett nätverk av lokala lager-punkter förses man många av sina kunder med JIT-leveranser (Just-In-Time).

Produktionsvolymen i ton räknat har från början av 1990-talet ökat från 11221 till 45300 ton 1999. Av dessa 45300 ton så fördelas produkterna på marknaden enligt följande:



Denna positiva utveckling samt globala spridning tycker jag stödjer antagandet att mål- och resultatstyrning är det sätt som moderna företag ska jobba på. Det finns sedan ett antal olika metoder att genomföra detta på varav SAPA Heat Transfer tillämpar Balanced scorecard som är ett sätt. Återkommer till detta längre fram i uppsatsen.

4.1.3 Affärsidé

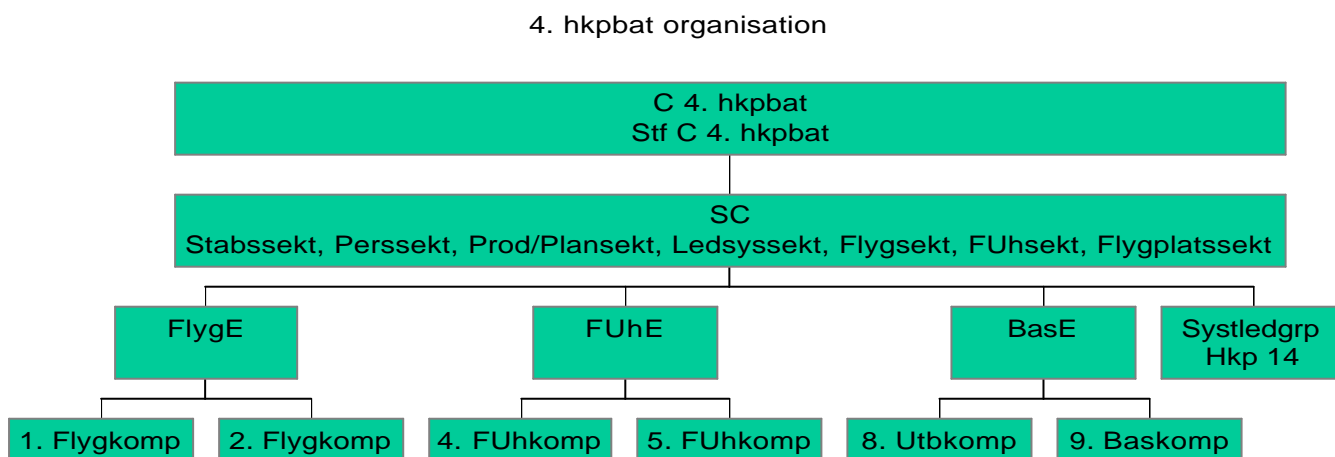
SAPA Heat Transfer utvecklar, tillverkar och marknadsför aluminiumband för kylare, luftkonditioneringsystem och andra värmeväxlare till den globala fordonsindustrin.

SAPA Heat Transfer har, som enda företag i världen, valt att arbeta med aluminiumband för värmeväxlare. Ingenting annat.

Alla företag i branschen har ett val: ”Ska vi tillverka produkter för hela marknaden, plåt och band för alla tänkbara applikationer, eller ska vi koncentrera oss? Ska vi bli hyfsat duktiga på allt eller sträva efter att bli bäst på något?” Deras produktion är optimerad för material för värmeväxlare; kundspecifika lösningar som levereras i form av bandrullar eller plåt. Deras utvecklingsarbete handlar inte om tillverkning i allmänhet eller om legeringar för lite av varje. Alla resurser satsas på en enda uppgift: att göra SAPA Heat Transfer till den mest kompetenta samarbetspartnern för tillverkare av värmeväxlare runt om i världen.

4.2 4. hkpmat organisation, uppgifter i stort, mål och verksamhetsidé.

4.2.1 Organisation



4.2.2 Vision, långsiktiga mål samt uppgifter i stort.³²

Flygverksamhet i armén påbörjades på Malmen i Linköping under 1912-13. Man använde sig då av flygplan. Detta var grunden till artilleriflyget som senare kom att lokaliseras till Nyköping.

Helikopterförband har funnits i armén sedan slutet av 1950-talet, då Norrbottens arméflygbataljon (AF 1) bildades. Utvecklingen ledde senare till att artilleriflyget omlokaliseras från Nyköping till Malmen i Linköping (1985). Man omorganiserade till att i huvudsak flyga helikopter. Även ledning av artillerield skedde från helikopter. Ytterligare en arméflygbataljon var upprättad

³² Östgöta helikopter bataljon VO 2000, s.4.

2001-05-08

och den fick namnet Östgöta helikopterbataljon (AF 2). I slutet av 1990-talet omorganiserades Försvarmaktens helikopterorganisation till att omfatta marinflyget, arméflyget samt flygvapnets flygräddningsgrupper. En stab bildades för att leda, samordna och utveckla verksamheten. Staben har namnet Försvarmaktens helikopterflottilj. De före detta arméflygbataljonerna döptes om och Östgöta arméflygbataljon heter nu Östgöta helikopterbataljon. Det är denna bataljon som ingår i min undersökning och den har följande vision, mål och uppgifter.

Vision

Östgöta helikopterbataljon leder utvecklingen av luftburna förband, inklusive attackhelikopterförband.

Nordiskt helikoptercentrum etableras på Malmen

Långsiktig målsättning

Bataljonen skall planera och genomföra utveckling av mtrl, personal och metoder i syfte att:

- 2001 ha kompetens och förmåga att utgöra grundorganisation för SF ahkp. Från 2007 inneha kompetens och organisation att operera ahkpsystem.
- Från 2001 vara ledande utbildningsförband inom Helikopterflottiljen. Från 2003 upprätta och/alternativt bemanna NTC.
- Från 2006 ha förmåga att inom riket operera Tphkpkomp NY inom hela dess operativa envelop främst för att kunna understödja luftburen bataljon.. Med halva kompaniet under ett år kunna delta i II. Med hela komp kunna stödja samhället under alla ljusförhållanden.
- Från 2002 ha utvecklat utbildningsanordningar och stöd vid MALMEN och KVARN för upprättande och vidmakthållande av nya förbandsförmågor.

Med början 2001 etablera typkontor och tillsynsverksamhet på Malmen.

Bataljonen har följande uppdrag:³³

³³ Ibid, p.1.3.1,s 5.

2001-05-08

Genomför förbandsutbildning av helikopterförband, Beredskap, Beordrad incidentinsats, Stödåtgärder till samhället, Genomföra stödverksamhet inom verksamhetsområdet Malmen enligt avtal, Genomför MHS TaP-helikopterförband på Malmen, Omstrukturering, Genomför transfereringar, Genomför förbandsutbildning av helikopterförband, Genomför MHS TAP-helikopter på Malmen.

Chefen för Östgöta helikopterbataljon har följande uppgifter:³⁴

- Upprätthåller anbefalld insats-, incident- och mobiliseringsberedskap,
- genomför organisation och utbildning av krigsförband för HKV flygorganisation,
- understödjer krigsförbandschefen med planering och produktion av krigsförband,
- mottager funktionsansvarsuppdrag från FM Hkpflj för angiven funktion,
- genomför försvarsgemensam grundläggande helikopterutbildning,
- genomför uppdragsflygningar med helikopter i Milo M och Milo S,
- ansvarar för att vidmakthålla 4. hkpmat materiel, förnödenheter och anläggningar,
- genomför erhållna uppdrag inom de ramar som fastställts i resultats-, investerings- och likviditetsbudget,
- upprätta långsiktiga (6-åriga) och kortsiktiga (2-åriga) uppdragsförslag,
- planerar och budgeterar produktionen vid 4. hkpmat,
- redovisar till chef med MAL-försörjningsansvar långsiktiga och kortsiktiga behov av MAL-resurser,
- beslutar om omfördelning av resurser inom och mellan uppdrag och program under förutsättning att verksamhetsmålen kan innehållas,

34 ArbO för Östgöta helikopterbataljon, kap 1, s. 1

2001-05-08

- företräder Försvarsmakten som arbetsgivare vid 4. Hkpbat.
- ansvarar för långsiktig planering och utveckling av yrkes- och reservofficerare på nivå 4-6 och av civila arbetstagare placerade vid 4. hkpbat,
- uppfyller ålagt bemanningsansvar och löser erhållna bemannings- och rekryteringsuppdrag,
- ansvarar för löpande redovisning av bokslut,
- tillgodoser kraven på rättvisande redovisning och säker medelshantering, insänder månadsvis likviditetsrapport till högkvarteret,
- insänder kvartalsvisa resultatrapporter och delbokslut (delbokslut till högkvarteret),
- insänder årsredovisning, resultatredovisningsdelen, till den som gett uppdraget.

4.2.3 Verksamhetsidé³⁵

Östgöta Helikopterbataljon's främsta uppgift skall vara att utbilda effektiva och väl fungerande krigsförband till duglighet och beredskap som operativa krav anger.

Tyngdpunkten i utbildningen skall ligga på kvalitetsutveckling av personal.

Flygtjänst och teknisk tjänst skall genomföras på en flygsäkerhetsmässigt hög nivå.

Gott föredöme och yrkesstolthet skall stärka samhörighet och förbandsanda samt stimulera till en positiv arbetsmiljö.

Enskilda initiativ och idéer skall tas tillvara och uppmuntras i syfte att utveckla såväl grund- som krigsorganisationen.

Alla möjligheter till samträning och samövning med understödda förband skall tillvaratas.

³⁵ Ibid, kap 1, s. 2.

Östgöta Helikopterbataljon skall:

- svara upp mot framtida krav på deltagande i internationell verksamhet,
- ha god förmåga att vid behov stödja samhället med helikopterinsatser vid olyckor och katastrofer.

Uppgifter och mål framgår av aktuell Verksamhetsorder vid bataljonen.

Östgöta Helikopterbataljon skall verka under valspråket

”NEC ASPERA TERRENT”

=

”DE FRUKTA EJ SVÅRIGHETER”

5. Mål- och resultatstyrning inom SAPA Heat Transfer AB.

5.1 Inledning

Innan jag går in på själva analysen så har jag för avsikt att kort redogöra för de olika befattningshavarnas uppgifter i SAPA Heat Transfer.

Vice VD har till uppgift lösa VD uppgifter när denne ej är på plats. *Vice Vd* har också en tillikauppgift som chef för utvecklingssidan i SAPA. Denna uppgift är den som är den mest konkreta dagligen. Utveckling handlar framförallt om tre saker: Produktutveckling (legeringsutveckling), Processutveckling samt Investeringsprogram där man jobbar med projekt i olika former. (Det vanliga är att projekt körs i produktionen men de stora projekten är så omfattande att de då stör produktionen. Därför tillsätts en speciell projektorganisation för att lösa detta. Detta är dock ingen bra lösning då projektledarorganisationen har svårt att nå ut till linjeorganisationen).

Produktionschef – Göt är chef för verksamheten i smältverket där man smälter ner skrot, från processen, till göt som används för valsning igen. Detta är en typ av recycling-verksamhet. Utöver detta så köps också aluminium-skrot som sedan omvandlas till högkvalitativa göt.

Man säljer också göt direkt ut till andra externa kunder, d.v.s. allt går inte in i den egna produktionen igen. Huvudprocess.

Chef för strategiskt inköp arbetar huvudsakligen med att träffa avtal med leverantörer. Han jobbar då mot de större leverantörerna. Stödprocess.

Personalchefen har ett ansvarsområde som omfattar bl.a. arbetsrätt, jämställdhetsfrågor, löneförhandlingar, fackliga förhandlingar, organisationsutveckling samt chefsutveckling. Personalavdelningen är en stödprocess.

I själva analysen så går jag till väga på följande sätt. Varje aspekt analyseras genom att jag går igenom de frågor som jag använde i intervjuformuläret under respektive punkt 3 – 7. Jag försöker att sammanväga svaren till ett ”resultat” alternativt peka på olikheter i företaget. Jag använder sedan detta i analysjämförelsen p.8.

5.2 Begreppsaspekten

De intervjuade cheferna i SAPA Heat Transfer hade i stort en enad uppfattning om vad begreppet mål står för. Mål ska vara mätbara, dom ska vara realistiska d.v.s. möjliga att uppnå. För att man ska kunna mäta så måste målet/målen vara väl definierade. Målen ska definieras varje år i förhållande till vart företaget är på väg. Man har en vision och ett övergripande mål. Dessa bryts ner i delmål och i vissa fall till och med personliga mål. (I den administrativa funktionen bryter man ner till personliga mål och i produktions-funktionen så bryter man ner till maskinmål.) Det är mot dessa mål, en kedja av mål på olika nivåer, som företaget strävar. Företaget *fokuserar* mot dessa mål. Enligt en av cheferna så jobbar man med målstyrning enligt *Balanced scorecard*.³⁶ Kritiken mot en ensidig användning av monetära mått för styrning har resulterat i utvecklingen av modeller som syftar till att på ett mer allsidigt sätt informera om

³⁶ Greve Jan, Budget, Lund, 1996, Kap 6, s.154.

företagets utveckling. Med "The balanced scorecard" avses en uppsättning mått som återspeglar olika aspekter av företagets verksamhet. Till att börja med så måste ledningen i företaget formulera en strategi. När man sedan genomför denna strategi så kommer företagets situation att förändras i en mängd olika avseenden. Denna förändring kan beskrivas ur ett antal olika perspektiv. T. ex. kundens perspektiv, intern styrning, förnyelse och inläring samt aktieägarnas perspektiv. När man sedan granskar företagets strategi ur dessa perspektiv så bör det vara möjligt att identifiera en uppsättning framgångsfaktorer. Ur dessa framgångsfaktorer är det sedan möjligt att formulera mål. För varje mål ska man till sist kunna identifiera ett mätbart mått. Varje mått ger viktig information om någon betydelsefull faktor men det är först då de olika uppgifterna vägs samman som man får en samlad bild av vad som händer i företaget.

I SAPA Heat Transfer så har man i den strategiska affärsplanen identifierat följande kritiska framgångsfaktorer: Leveransförmåga, Produktutveckling, Motiverade medarbetare, Effektivitet och Lönsamhet. Från detta har man tagit fram långsiktiga mål för 2003 som i sin tur ger delmål/framgångsfaktorer för samma år. Ur detta bryter man fram mål för nästkommande år (2001). Det är alltså viktigt att jobba i ett 3 till 5 års perspektiv där företaget söker balans i alla perspektiv. Under processen så har man ett antal värdeord som ledstjärnor: Teamwork, Ansvar, Kund-fokus, Engagemang och Förbättringar.

Vad avser målstyrning så är det, enligt de intervjuade, uppföljning av verksamheten där man ser till att de anställda har uppfattat målen på samma sätt och drar åt ett håll. Man följer upp målen på olika nivåer genom att analysera om verksamheten håller sig inom angivna ramar/gränser och inte förbrukar mer resurser än vad som är tillsatta. Ledning på olika nivåer vidtar åtgärder för att uppfylla de kvantitativa målen om dessa inte uppfylls. Bättre framförhållning och planering av verksamheten är något man kontinuerligt strävar efter för att minska omställningstider. Detta tillämpas genom något som heter "Total producing manufacturing" (TPM) och som innebär att man lokaliserar svagheter och brister i den tekniska utrustningen. Tillsammans med personalen så identifieras och åtgärdas kontinuerligt dessa för att få större driftsäkerhet (antal

2001-05-08

tillgängliga drifttimmar). Detta gör att man lättare får en optimal produktionskedja och då säkerställer att man styr mot aktuella mål.

En målstyrd organisation identifieras relativt samstämmigt av cheferna som jag intervjuade. De tar upp lite olika vinklingar men som jag har tolkat det så mynnar det ut i följande angående en målstyrd organisation. Organisationen ska definiera mål som är klara och tydliga på alla nivåer. Dom ska vara uttryckta i konkreta termer och mätbara.

I detta arbete med mål så ska alla anställda se och förstå målbilden samt aktivt delta i processen med att ta fram dessa. Det viktiga i detta arbete är att alla är överens och att man genom att visa förtroende för de anställda så skapas ett engagemang. Förtroende visas/skapas bl. a. genom att de anställda får ett eget ansvarsområde där han/hon utnyttjar sin kapacitet och förmåga.

Det finns i SAPA Heat Transfer ett antal föreskrifter som reglerar detta med hur man tillämpar målstyrning. Bl. a. Balanced scorecard som jag tidigare nämnt. De intervjuade cheferna nämnde vidare olika policys angående kvalitetsstyrning / kvalitetsstyrssystem, miljöstyrning och dokument som reglerar säkerhet och hälsa. Det finns också en beskrivning för hur en affärsplan tas fram och följs upp där utfallet följs upp dagligen. Man har också rutiner för utvecklingssamtal som syftar till att bibehålla/erhålla kompetenta medarbetare. Arbetet med dessa föreskrifter och dokument upplevs som att de kräver mycket arbete initialt men att de är bra när dom väl är initierade och processen är ”på rull”. Det kräver ledningens engagemang med mycket dokument men det har man igen längre fram i processen framförallt i uppföljningen. Det finns dock viss verksamhet som inte styrs via dokument utan styrs direkt, t. ex. viss produktion i smältverket. De intervjuade menade att det nog inte alltid är solklart var alla dokument finns eller vad de styr men alla chefer vet. Det finns troligen mindre dokument på de olika avdelningarna som reglerar det som inte täcks av de övergripande kvalitetsstyrssystemen. Detta kan enligt cheferna helt klart förbättras. Ibland är det nog så att folk gör fel för att de inte vet vad som gäller.

Fördelen med målstyrning som styrform är att alla blir medvetna om vad som är viktigt för företaget och att det i slutänden är det som gör ett bra resultat. Det engagerar alla i målen och om man lyckas att förankra aktiviteterna så löper verksamheten mycket lättare. Det som är mottot är att "alla ska hjälpas åt". Det ger den största effekten av den enskilde medarbetaren och den största fördelen med detta är att de anställda kan tillåtas vara innovativa och utvecklande inom sina egna ramar. Målen ger de anställda meningsfullhet och ger genom uppföljning en förbättring/utveckling. Genom detta menar cheferna att det egentligen inte finns något alternativ till målstyrning då det är det som utvecklar verksamheten och gör det möjligt att bl. a. hävda sig i konkurrensen utomlands.

Nackdelen menar en del av cheferna på SAPA att skött på "fel sätt" så kan målstyrningen bli begränsande. "Du ska göra det här och skita i det andra". Att se till att det inte blir så är en ledningsfråga och det är man helt överens om. Det här måste följas upp dagligen. En av de intervjuade menar att det inte finns några nackdelar. En chef är mer försiktig i sitt resonemang och menar att det kan ställa för höga krav på den enskilde individen. Företaget betonar hela tiden att det är viktigt att kunna/mäta/följa upp o.s.v. Här skapas ett yttre tryck som kan vara svårt att hantera för människor i produktions-kedjan. "Att orka detta" kan bli svårt. Det kanske inte är en renodlad nackdel men man måste fokusera på det. I en senare intervju kommer detta resonemang upp igen, men då betonas att det inte är den enskildes problem med hög press/felaktigt ställda uppgifter. Det är en ledningsfråga, där cheferna måste kunna ställa rätt uppgifter till underlydande och cheferna måste också coacha med resurser och stöd så att varje anställd löser sina uppgifter på ett godtagbart sätt. Förutsättningen för detta är att cheferna är lyhörda och öppna d.v.s. öppna för signaler från de anställda. Under dessa förutsättningar så blir nackdelarna med målstyrning små blir slutsatsen av resonemanget förutsatt att ledningen håller måttet.

Målstyrning tycker de intervjuade är ett bra arbetssätt och att det i stort fungerar bra i deras företag. En av befattningshavarna såg affärsplanen med kritiska framgångsfaktorer, mål och delmål som ett personligt stöd som gör

2001-05-08

att han hela tiden vet var målen är. Detta är framförallt viktigt på utvecklingsidan där målen ligger på lite längre sikt, 3-5 år, och där är klara mål otroligt viktiga. Man betonar att inte bara målen är viktiga utan att hela kedjan, från upprättande av mål via nedbrytning till delmål och till sist uppföljningen som ger nya mål och kvalitetsförbättringar är lika viktig. Svårigheterna med hela målstyrningskedjan som man ser är att det inte är lika lätt på produktionssidan som det är vid skrivborden. Det är många nivåer inom företaget och alla kanske inte ser vad de själva kan bidra med. Det är svårt med kommunikationen på produktionssidan och svårare att mäta en individs resultat i ett skift. Detta kan enligt de intervjuade bero på att alla dokument inte är tillräckligt klara, tydliga och genomgångna på alla nivåer. Detta får också till följd att chefer, och ibland chefernas chef, är inne och petar i detaljer på någon annans område. ”Det är väl det som ibland fungerar dåligt hos oss....” sade en av de intervjuade befattningshavarna.

5.3 Innehållsaspekten

De intervjuade hade en klar och gemensam bild av de övergripande målen. Man hänvisar till den strategiska affärsplanen med 5 huvudområden med långsiktiga mål och kritiska framgångsfaktorer (se 5.1.2 i uppsatsen). Man är väl medveten om de affärsmässiga kraven med krav på lönsamhet och att man definierar aktiviteter för att nå målen. Värdeorden betonas hela tiden. Här ser man på utvecklingen ur två synvinklar, kvantitativt och kvalitativt. Man strävar dels efter en vinst/tillgångar på 25% samt att kvalitativt avseende leveransförmåga ha en kvot på NOLL FEL. Utbytet ska vara 74% och investering i produktutveckling ska ligga på 50%. Man strävar hela tiden efter att minska all kapitalbindning och att sänka sina egna kostnader. De intervjuade hade en klar uppfattning vilka som var de konkreta målen för deras egen verksamhet där de övergripande målen hela tiden genomsyrar dessa.

På frågan avseende vilket/vilka mål som är viktigast och varför så återspeglas detta naturligtvis i det faktum att företaget ska ha en årlig tillväxt så att man når

2001-05-08

visionen att bli världsledande inom sitt speciella område. På kort sikt betonar man lönsamhet och på lång sikt nöjda/positiva medarbetare. Detta motiveras av att detta är en överlevnadsfråga. Alla andra mål går snabbare att fokusera på och att jobba upp. Den stora utmaningen här består här i att hitta mätmetoder för hur motiverade medarbetarna är och man måste sedan vidta rätt åtgärder som leder åt rätt håll. Ett sätt som SAPA använder sig av är Mr/Mrs 100% där alla medarbetare sätter betyg på sin chef. (Se bilaga 2) De som inte håller en bra nivå får inte längre vara med på så sätt att de inte får befattningar högre upp i företaget. Om det är riktigt illa så kan t.o.m. omplacering bli aktuell.

På frågan avseende realismen i målen så var uppfattningen att målen är realistiska och att de är accepterade av alla. I arbetet med detta så gav de övergripande målen efter nedbrytning ett antal mål som är påverkbara och mätbara. Dom är svåra att nå, det borde gå men det är inte helt säkert. Påverkan utifrån (andra länders utveckling, låg- och högkonjunktur, bilindustrins utveckling m.m.) betonades som ett eventuellt och svårt hinder att inte nå målen. En av de intervjuade sade att målen är tuffa men realistiska och att realistiska mål är möjliga att uppnå. De är mätbara och nås inom tidsramarna. Däremot kanske man inte behöver nå alla mål. Då har man antagligen satt ribban lite för lågt. Då det är så att vissa mål är lite viktigare än andra så kanske det är så att snittet på uppnådda mål ska vara i höjd med ribban. D.v.s. vissa mål ligger över och några kanske ligger under.

Den ekonomiska påverkan är väldigt stor med ny budget från år till år. Men det är inte någon stor belastning. Det motiverades med följande resonemang. De intervjuade såg detta med ekonomi från två håll. Dels inifrån SAPA Heat Transfer och dels i ett koncernledningssperspektiv där man enbart är ett av flera affärsområden. Inom SAPA Heat Transfer så är man överens om att förändringar som går att motivera i ekonomiska termer (lönsamhet) är lättare att få igenom vad avser pengar till den egna avdelningen. Det som ger bäst återbetalning prioriteras. Totalt sett så finns det en gräns för investeringar. Detta är alltså en

ren chefssak att hantera och att göra de avvägningar som krävs så att det enbart är rätt "önskemål" avseende pengar till sin egen verksamhet.

Om man ser ifrån koncernens perspektiv så är det givetvis svårare att påverka pengaflödet då de andra affärsområdena kräver/önskar sin del av "kakan". Även här så är det givetvis en chefssak att prioritera och avväga så att de mest lönsamma åtgärderna förs fram till koncernledningen.

5.4 Delaktighetsaspekten

Vad avser delaktighet i målen så hade alla de intervjuade samma uppfattning att man talar om målen. Vilka mål som diskuterades var beroende på vilken nivå i företaget som man jobbade på och på typen av arbetsplats. På en arbetsplats så var målen mycket levande och man pratade mycket om utbytet d.v.s. X kilo aluminium ger X% produkt och X% skrot. Målet är att öka utbytet (mer produkt) med en procent per år vilket ger en vinst på 10 miljoner per år. Man pratar om lönsamhetsmål, interna mål i TPM-verksamheten och i förbättringsgrupper (brainstorming) så upptäcker man svagheter och dessa åtgärdas för bättre anknytning mot målen. Här diskuteras också vad de anställda har för friheter att utföra t. ex. inköp m.m. som leder till ett ökat engagemang och i sin tur också leder mot målet. Förändringar och förbättringar är lika med större lönsamhet.

Det sker en målredovisning varje månad till alla på avdelningen och till VD en gång per kvartal. Ledningen pratar om detta med mål i form av processer som bryts ned på varje funktion och längre ner i organisationen så pratar man mer om konkreta mätbara mål. En del av de intervjuade trodde att vissa avdelningar (produktion) talar mer om mål än vad t. ex. icke producerande avdelningar gör. Ett bonus-system för att sporra de anställda att jobba mot och att påverka sina egna mål är inrättat. Det finns dels en individuell bonus vid sådana befattningar som direkt kan påverka effekterna av de anställdas arbete och den ges i X % av årslönen. Dels så finns det också en generell bonus som ges till alla anställda och

2001-05-08

mäts på vissa fastställda måttetal (drifftid, ton/stick, utbyte, leveranssäkerhet och utbyte/maskin) och som uppmuntrar de enskilda till att påverka sina egna mål. Detta för att hålla företagets mål mer levande och de intervjuade tyckte detta var bra hos en del men sämre längre ner i organisationen.

Hur och på vilket sätt deltar då de anställda med att bryta ned övergripande mål till konkreta mätbara mål på den egna nivån? Här är de intervjuade samstämmiga. Man menar att det sker på alla nivåer. Ledningsgrupp och funktionschefer sätter de övergripande målen.

Funktionschefen/avdelningschefen tillsammans med sina sektionschefer tar sedan fram avdelningens mål. Nästa steg blir att avdelningens mål blir nerbrutna till enskilda/personliga mål. X är ansvarig för.... och Y är ansvarig för.... Hela avdelningen deltar i detta arbete. I produktionen så innebär detta att mål i maskin är lika med utbyte, drifftid och kvalitet. Det kan ibland vara svårt att sätta enskilda mål när man jobbar i maskin. Därför så hålls det maskingrupsmöten där alla som jobbar där är med och fastställer mål för maskinen. Mycket handlar om att definiera åtgärder i form av att eliminera fel samt att genomföra förbättringar. Vilka mål som sätts och hur mycket man ska producera blir en följd av den övergripande planen. Den här processen är styrd. De intervjuade ansåg att delaktigheten längs hela kedjan var bra men att kanske förståelsen och konsensus var mindre bra ju längre ner man kom i organisationsstrukturen. För att lösa detta så använder man sig i vissa fall av metoden "Brainstorming" för att komma fram till åtgärder som leder till maskinens mål. De anställda har här väldigt stor möjlighet att påverka sina mål för att förbättra t. ex. utbytet. En av de intervjuade betonade att det är viktigt att cheferna är lyhörda för att detta ska kunna fungera. Om cheferna inte är lyhörda och lämnar utrymme till de anställda så törs/vill man inte engagera sig i tillräckligt stor omfattning.

5.5 Styrningsaspekten

På frågan om vad begreppet styrning innebär så svarade de intervjuade i stort sett samma sak. Uppföljning är det ord som genomsyrar resonemanget. Man styr mot uppsatta mål genom att följa upp resultatet och går det inte bra så sätter man in stöd i form av utbildning eller stöd från andra delar av företaget t. ex. personalavdelningen. Styrning är alltså en typ av mätning som behövs för att kunna få fram ett resultat. Styrning handlar vidare om att de anställda ska ha de resurser som krävs, men inte mer, för att nå de uppsatta målen. Detta följs upp och om resurserna saknas så skaffar man fram dom eller formulerar om målen. Styrning sker vidare genom de olika ramar, riktlinjer, lagar och avtal som finns inom företaget eller som företaget styrs av. Det kan också, som en av de intervjuade uttryckte det, vara en ledstång som jag måste ha och ta hänsyn till för att kunna nå mitt mål. Att målet nås är det väsentliga och vilken väg man tar är mindre viktigt. Genom att kontinuerligt följa upp verksamheten så bibehålls styrningen.

De intervjuade anser att de styrs genom krav på bra resultat mot de olika mål som är uppsatta beroende på vilken nivå som de själva verkar på i företaget. Det som ligger till grund här är den strategiska affärsplanen med långsiktiga mål och mål för aktuellt genomförandeår. Cheferna styrs ganska hårt mot de mål som ska uppnås genom den metod som SAPA Heat Transfer valt att arbeta med, d.v.s. Blanced scorecard. På högre nivå inom företaget förväntas att man tar egna initiativ om man inte når de egna målen. Man ska flagga upp problem och ge förslag till förändringar ekonomiskt eller resursmässigt samt söka hjälp när man inte klarar av att nå uppsatta mål. Detta är ett KRAV på cheferna som kräver att man tar ANSVAR. Detta ses inte som en nackdel då problem alltid kommer att dyka upp och som man inte rör över på grund av att det är yttre faktorer som styr. Det viktigaste i dessa fall är att AGERA. Man styrs också genom de informella möten som ledningsgruppen genomför varje vecka. Till sist menar de intervjuade att styrning sker genom de olika lagar och bestämmelser samt de interna mätvärden som företaget tagit fram. Man styrs också på så sätt att varje

kvartal så lämnar avdelningscheferna in en rapport som följs upp avseende måluppfyllnad av ledningen (läs vVD).

De intervjuade själva menar att de styr sin verksamhet och sina medarbetare genom att man håller veckomöten där man går igenom problem som existerar just NU. På en av avdelningarna så sköta det mesta genom olika projekt. Utöver detta så har man förbättringsgrupper som analyserar genomförd verksamhet och föreslår olika typer av förbättringar. De olika skiften (5 stycken) träffas en gång per vecka för att gå igenom hur man ligger till just nu och vad som behöver göras för att rätta till situationen om man inte ligger på spåret mot de uppsatta målen. De intervjuade sade också att man styr genom riktlinjer, bestämmelser, tidsscheman och ramar. T.ex. inför en lönerevision så ger personalavdelningen ut bestämmelser för detta och på så sätt är personalchefen på sätt och vis chef över alla chefer just vid detta tillfället. Styrning sker också genom att de intervjuade är ute mycket i organisationen och deltar i olika möten som kanske inte direkt påverkar den egna verksamheten men som indirekt, på sikt gör det. Gemensamt är alltså att de ansvariga genom att ha en övergripande uppföljning av den dagliga verksamheten och om detta står i linje med de uppsatta målen så har man en bibehållen styrning av aktiviteterna. Man ansåg vidare att genom detta sätt att styra så bibehålls engagemanget hos de anställda på så sätt att de bara styrs mot mål som sedan följs upp och att vägen mot målet är fri att välja. Förutsättningarna för att mål ska kunna styra verksamheten i en organisation var man tämligen överens om. Öppenhet var ett ord som återkom. Med detta menas då kommunikation mellan chefer och mellan chefer och anställda. Det menas också att det ska vara tillåtet att göra fel och att man när det går fel förs tala om det. Det handlar också om att snabbt kunna ge och ta emot information (ett väl utbyggt informationsflöde) så att man genom det kan hushålla med företagets resurser. Man betonar att det ska vara naturligt att över tiden föra en dialog och att ha ett "bollplank". Det handlar om att informera om när det går fel så att en felaktig uppgift kan tas bort till förmån för prioriterade uppgifter vilket ger ekonomi i verksamheten.

Ett annat ord som återkom hos de intervjuade är resurser. Med resurser menas pengar, materiel, kompetent personal och IT-stöd.

Det sista som togs upp var att man naturligtvis ska vara överens om målen, de ska vara tydliga och att alla ska ha accepterat dessa. När besluten väl är fattade så måste man sedan vara lojal mot dessa annars brister själva vitsen med målstyrningen. Man kan annars inte tillåta sig att ge den frihet som är den stora fördelen med denna styrform för att cheferna inte litar på att man verkligen går mot målet.

Finns dessa förutsättningar och vad kan man eventuellt förbättra avseende målstyrning? En rak och öppen kommunikation är det viktigaste där man törs både ta och ge. Det handlar om att få ut den väsentliga information som krävs för att företaget ska utvecklas. Men det innebär inte att informationen bara ska gå i en riktning. Informationen måste också aktivt sökas t. ex. via "nätet" som alla i bl. a. smältverket har tillgång till via pc. Detta kan man i företaget bli bättre på. Det är svårt med information. Förbättring kan man åstadkomma bl. a. med internutbildning. Just utbildning och information är två frågor i Mr/Mrs 100% som varje år ligger lågt och som man jobbar på att få upp. I övrigt avseende Mr/Mrs 100 % så har företaget höga siffror som tyder på en öppen och bra kommunikation.

Man betonar att detta är viktigt att följa upp just kompetensen hos alla chefer. Det finns en kompetensprofil för varje befattning med önskad profil. Gapet mellan verklig profil och önskad profil ska minskas från år till år. Förra året lyckades man inte med detta på grund av en omorganisation. Måste tas igen. De som ligger högt med verklig profil i förhållande till önskad sätts upp på en transferlista som leder mot högre befattningar internt. Här finns en svaghet och det är att det är vanligt med mellanchefers befordran med för korta tidsintervall. Det är bra för stabiliteten om man sitter på en "stol" i tre år och sedan går vidare. Kan förbättras. En av de intervjuade menade också att målstyrning som styrform aldrig blir perfekt då företagens processer hela tiden lever och att det hela tiden krävs att man ser över förutsättningarna som behövs för att nå målen. Det

handlar här om ledarskap och coaching, d.v.s. chefens roll för att detta ska fungera. Viktigt är att se helheten och att fokusera på det som är viktigt och prioritera detta. Här kan man alltid bli bättre.

5.6 Utvärderingsaspekten

Resultat, utvärdering och måluppfyllelse är begrepp som uppfattades relativt likartat hos de intervjuade. Resultat är det man faktiskt åstadkommit d.v.s. förändringen från start och hur långt jag kommit om jag inte nått målet helt. Resultatet i produktionen kan vara producerade ton som följs upp per dygn och direkt kommuniceras ut i företaget. Resultatet är de faktiska måttetal som man uppnått jämfört med målen. Dessa ska finnas på alla nivåer i företaget. Antal ton är ett måttetal. Det grundläggande synsättet i SAPA är att man SKA hitta ett måttetal annars är det hopplöst. Detta gäller även på de mjuka delarna av företaget d.v.s. medarbetarna. Måttalen här återfinns i den tidigare nämnda "Mr&mrs 100%". Utvecklingen av dessa måttetal pågår kontinuerligt.

All uppföljning som man gör av resultat ska korrigeras efter det att man konstaterat att det är "bra, mindre bra eller dåligt".

Uppföljningen är oerhört viktig ur den aspekten att man kan inte ligga på årets resultat fram till och med 2003 och då helt plötsligt nå upp till det långsiktiga målet. En ökning av resultatet måste ske kontinuerligt över tiden mot de långsiktiga målen.

Bra resultat anser man att man har då man uppnått 100% av en del (de viktigaste) mål. Man har överträffat vissa och underskridit en del av målen. Snittet ska dock ligga på 100%. Det viktiga är att man når 100% på de mål som definierats som viktigast. Om man når 100% på alla mål så är de med största sannolikhet för lågt satta.

Att det är tufft men fullt realistiskt kommer fram vid nedbrytningen av de övergripande målen. Om man når över målet, vad gör man då med nästa års mål? SAPA korrigerar då nästa års mål uppåt d.v.s. en ökning mot vad man hade som mål från början.

2001-05-08

Om man nått målet samt förenklat sättet man jobbar på så har man ett bra resultat var en av de intervjuades uppfattning om bra resultat.

Man utvärderar graden av måluppfyllelse dels genom att avdelningschefer samt VD 4 gånger /år går igenom och följer upp alla mål. Ingen kvantitativ uppföljning. Samma forum gör dessutom en större utvärdering i slutet av året inför nästa års målsättande. Resultatet av dessa utvärderingar sprids i företaget genom företagsinformation som hålls 1 gång per månad, där man övergripande presenterar förra månadens resultat, med alla chefer. Dom informerar sina underställda och genom alla de mätetal som finns till alla mål så jämför man avvikelser mot uppsatta mål, korrigerar och vidtar åtgärder. Mätetalen är inte bara siffror utan kan vara i termer som genomfört/ej genomfört. Metoder finns att mäta allt bl.a. utvecklingssamtal med olika skalor. Man måste dock vara lite subjektiv ibland. Det viktiga är att alla är med i kommunikationen. Antal ton är lätt att mäta, kompetensutveckling är svårare och då måste det till en dialog mellan chef och medarbetare där man kan se tendenser och förhoppningsvis nå koncensus. Statistik finns dessutom alltid tillgängligt för uppföljning. Sättet man genomför detta på är att de anställda kontinuerligt rapporterar via dator de uppnådda resultaten. Detta sammanställs av avdelningscheferna och redovisas vid de utvärderingar som jag redogjorde för inledningsvis i detta stycke. Och härmed är cirkeln sluten. Initiativet till detta arbete ska dock komma uppifrån.

Resultatet används sedan genom att man, efter analys där man korrigerar felaktigheter så att trenden vänder, med samma mål som tidigare kan sätta nya nivåer. Resultatet plus påverkan av externa faktorer (marknadens krav, koncernledningens nya krav o.s.v.) vävs ihop till en ny plan med nya nivåer på företagets mål.

Att man gör ett bra arbete bedöms genom att medarbetare och chefer utvärderar aktuella befattningshavare. Att detta är genomförbart beror på att mellancheferna deltar mycket i verksamheten i produktionen samt att man deltar i ledningsmöten, produktionsmöten, skifträffar m.m. På personalavdelningen

2001-05-08

genomför man mätningar av måluppfyllelse och interna kundundersökningar för att få reda på om man gör ett bra resultat/arbete.

Alla är alltså med i bedömningen om de anställda på olika nivåer gör ett bra jobb. Öppenheten i företaget gör att det inte ska vara någon överraskning hur man ligger till.

Om man inte når aktuella mål så tas en diskussion upp med inblandade parter. Initiativet bör komma från han/hon som är ansvarig för aktuellt mål. Resultatet av dessa diskussioner blir att man vidtar åtgärder, ofta förändringar i planen som sedan ska skötas. Gör den inte det och det är ett individrelaterat problem kan det bli aktuellt med omplaceringar inom företaget. Det beror också lite på resultatet på Mr/Mrs 100%. Detta är dock inte så vanligt utan när det sker så handlar det oftast om chefer som egentligen inte vill/passar att vara chefer. Det är då en lättnad för den enskilde. Beror missat mål på yttre faktorer så sker inget för den enskilde individen utan han får istället "coaching" uppifrån i företaget så att man kommer tillrätta med problemen.

Sammanfattning

Svaren från de intervjuade är relativt samstämmiga. Uppfattningar om målstyrning som styrform i de olika aspekter som jag redogjort för var snarlika. Den största skillnaden är i styrningsaspekten där en del styr verksamheten via olika typer av dokument medan andra mer praktiskt genom fysisk kontakt med verksamheten styr sin del av företaget. Noterbart är att ekonomin inte ses som ett hinder. Bara man motiverar och har lönsamhet i det man gör så tilldelas man ofta de resurser som önskas.

6 Mål- och resultatstyrning inom Försvarmakten.

6.1 Inledning

Jag har även här, precis som under 6.1, för avsikt att inleda med att kort redogöra för vad de olika intervjupersonerna har för uppgifter inom Östgöta helikopterbataljon.

2001-05-08

Q-chefen vid bataljonen har som arbetsuppgift att utveckla kvalitetstänkandet hos anställd personal och att utveckla verksamhetsledningen vid förbandet.

Ekonomichefen har sin placering vid prod/plan-sektionen och biträder chefen för sektionen med att planera verksamheten i upp till 4 år framåt men framförallt för nästa år (B+1). Han är då främst ansvarig för budgetarbetet och svarar för att budgetering, uppföljning och redovisning av förbandets ekonomi sker på ett riktigt sätt.

Chefen prod/plan-sektionen ansvarar för att bataljonens VO kommer ut i rätt tid och innehåller de relevanta uppgifter som krävs med hänsyn till högre chefs uppdrag. Han ska vidare deltaga i och även planera de större övningar som bataljonen ska deltaga i under aktuellt år. Sektionen är ”spindeln i nätet” vad avser verksamheten året B+1. En ytterligare uppgift för sektionen är att ansvara för samordningen mellan de olika enheterna internt.

Chefen för bataljonen leder och fördelar arbetet samt fattar viktiga principiella beslut. Han har en form av övergripande personellt, ekonomiskt och juridiskt ansvar.

6.2 Begreppsaspekten

De intervjuade cheferna vid Östgöta helikopterbataljon ser begreppet målstyrning på relativt lika sätt. Målstyrning, säger en chef, är att undvika att organisationen går i fel riktning. En annan menar att målstyrning är ett antal förmågor som organisationen ska ha för att nå långsiktiga mål. Det var det som skilde i uppfattning. Det som var lika är att målstyrning eller styrning med mål är det konkreta hitom visionen som organisationen med tillgängliga resurser ska styras mot. För att nå visionen så måste man på vägen ha både kort- och långsiktiga mål som är mätbara.

Man definierar målstyrning på följande sätt. Det gäller att ha väldefinierade mål så att organisationen hela tiden går i rätt riktning. För att gå i rätt riktning så

2001-05-08

har man till hjälp ett antal regler och handlingsregler. Dessa är till för att man ska kunna styra upp/korrigera verksamheten efterhand om man ser att den avviker från tänkt kurs rakt mot det aktuella målet. Utöver detta så krävs det resurser för att de anställda ska kunna lösa sina uppgifter.

En målstyrd organisation kännetecknas av först och främst av att det finns en stor delaktighet vid framtagande av mål. Vägen till målen ska vara analyserad. Verksamheten på väg mot dessa mål ska kontinuerligt följas upp genom att man analyserar, värderar och rapporterar upp till chef. Styrning genom att ange "hur" man ska jobba ska inte förekomma. Den anställde som fått uppgiften ska ha stor frihet att själv välja väg mot målet. För att rapporteringsvägarna inte ska vara för långa så är det eftersträvansvärt att organisationen är platt och flexibel. Om detta uppfylls så menar man att man i god tid kan korrigera eventuella avvikelser mot målet, t.ex. genom att köpa utbildning utifrån. En chef ansåg att man kan ändra på organisationen mot de mål och krav som sätts upp.

På Östgöta helikopterbataljon så har man ett litet antal dokument som reglerar detta. På central nivå så finns det ett antal handböcker som reglerar detta En är verksamhetsorder där alla uppdrag och uppgifter med mål och delmål står. Ett annat dokument är arbetsordning för Östgöta helikopterbataljon där verksamhetsidéen står. En av de intervjuade hade den uppfattningen att det inte fanns någon litteratur som behandlade detta med målstyrning och hur det ska tillämpas. Ett arbete med ett verksamhetsledningssystem pågår och detta kommer att reda ut just detta.

Fördelar med målstyrning enligt cheferna på helikopterbataljonen är att det först och främst skapar en delaktig organisation. Alla hjälps åt med att ta fram målen (delaktighet), alla har sin blick på målen, alla accepterar och har förstått målen. Detta ger sammantaget ett stort utrymme för handlingsfrihet där varje ansvarig tillsammans med de anställda tar ut kompassriktningen. Detta ger en stark känsla av delaktighet och organisationen blir lärande.

2001-05-08

Nackdelar med målstyrning angav en av de intervjuade att det inte fanns några. En annan menade att det kan bli så att man inte ger det utrymme för kreativitet som borde finnas. Detta genom att man låser för mycket på målet och inte ser andra kanske bättre vägar. En av de intervjuade såg risken med att det kan bli snedfördelning mellan olika uppgifter t. ex. så kan viss utbildning nerprioriteras för att det målet inte ligger i närhet utan är ett långsiktigt mål. En annan risk som angavs var att med hög ambition och om uppföljning inte sker på rätt sätt så kan det bli en överbelastning av budgeten. Detta måste kontinuerligt bevakas, vilket kräver extra resurser i arbetsinsats.

Hur målstyrning fungerar inom organisationen är man inte riktigt samstämmig över. En av de intervjuade tycker att målstyrning för närvarande inte fungerar för att det inte tillämpas regelbundna rapporteringstillfällen. Två av de intervjuade anser att det fungerar bättre sedan Q-chefen anställdes på bataljonen. Som en följd av detta så har anställda på kompanierna visionen och de övergripande målen klart för sig. Däremot är man mer tveksam till hur långt de övergripande målen är analyserade och nedbrutna. En annan har den åsikten att det fungerar i stort sett bra. Det som påverkar mest i negativ riktning är att nerskuren budget under pågående verksamhetsår gör inskränkningar i målen. Alla vet annars om målen och är kreativa inom sitt område.

6.3 Innehållsaspekten

I fråga om innehållet i mål och vilka de övergripande målen är så har jag tidigare i uppsatsen redogjort för vision, verksamhetsidé m.m. som bataljonen har. Jag koncentrerar mig därför på att återspegla vad de intervjuade svarade utan att gå in på vad de olika målen m.m. innehåller. En av de som deltog i undersökningen hänvisar just till dessa dokument avseende bataljonens övergripande mål. Några svarade att det övergripande målet var att upprätta/utveckla den markoperativa helikopter-bataljonen. Samt att en svarade att det övergripande var att de mål som kommit i uppdrag från Högkvarteret på rätt sätt kom in i bataljonens olika dokument så att man kunde bryta ner till mål och få dessa uppfyllda. En vision som betonades var att man strävar efter att få

2001-05-08

det nordiska helikoptercentrat till Malmen, detta var dock inget uppdrag. Man hade även klart för sig att det finns en vision för 2006 och 2010. Även en målbild för 2010 finns och är känd. Vad avser målen för sin egen verksamhet så hade de intervjuade en klar bild av detta. Det kunde gälla allt från att ansvara för verksamhetsplanering, kvartalsrapporter, delårsrapporter till årsredovisningar. Det som framhölls mest var att samordning mellan de olika enheterna och samordning av alla uppdrag/uppgifter som tycktes vara den svåra biten i produktionsarbetet. Det viktigaste målet skiftar beroende på var de intervjuade arbetade. Att VO:n skulle komma ut i rätt tid med rätt innehåll är viktigast på en sektion och att få till ett fungerande verksamhetsledningssystem viktigast för en annan. Men det som framgick var att alla hade klart för sig vad som var viktigast. Man kunde även ha flera mål som ansågs lika viktiga d.v.s. inget var viktigast. Målen kunde vara intimt kopplade till varandra och en förutsättning för varandra. Det betonades att detta berodde på att man samtidigt lever i två världar mellan det gamla och det nya systemet. Man är här tvungen att koppla ihop detta för att inte få ett oöverstigligt glapp mellan systemen. Helheten är här en viktig faktor och var det som avgjorde varför de olika målen ansågs vara viktigast. VO:n samt ett verksamhetsledningssystem är enligt de intervjuade kärnan i verksamheten och det är här man bryter ner övergripande mål till delmål, kräver in underlag från genomförd verksamhet och analyserar detta och får då fram ett resultat. Här fick jag fram en klar koppling mellan verksamheterna på de olika sektionerna på bataljonerna.

Samtliga intervjuade ansåg att målen var realistiska. Alla mål är kända av majoriteten och i huvudsak accepterade. En klar hänvisning gavs till kopplingen mellan olika arbetsbeskrivningar och till VO:n. En av de intervjuade var lite tveksam till om man redan 2004 skulle klara av att både utbilda sig själva samt samverka med andra förband avseende det nya markoperativa konceptet.

Detta berodde bl.a. på teknikerbrist. En av de intervjuade betonade att målen kräver mer analys och nerbrytning i olika nivåer.

Den ekonomiska påverkan borde inte få påverka målens utformning. Nu är uppfattningen den bland de intervjuade att ekonomin faktiskt påverkar målens utformning. Det blir begränsade mål samt en begränsad tidsaxel för att nå målen. Det som diskuterades var om det inte borde vara så att de mål som är prioriterade ska få tilldelade medel på bekostnad av mindre prioriterad verksamhet? Alternativet var om det inte ska vara så att man ska anpassa sig till tilldelade medel? En av de intervjuade hade den uppfattningen att ekonomin hade en ringa påverkan på utformningen av målen. Ekonomin styrs av uppdragens art var hans uppfattning.

6.4 Delaktighetsaspekten

Det talas om mål och de som talar om målen är först och främst Ledningsgruppen och enhetschefer. På lägre nivå pratas det inte mål. Det växlar från måltermer till verksamhetstermer ungefär på plutonsnivå. En av de tillfrågade hade uppfattningen att det inte hittills pratas om mål. Det står skriftligt i VO:n men har inte presenterats av chefen. Att målen finns påtalas också av UtvQ. Han tror inte att de anställda i allmänhet har läst alla mål i VO:n. En annan tror att det pratas "lite si och så" om mål, men att det är på gång då personalen gått igenom Q-utbildning samt att man börjat med utbildning i verksamhetsledning. De mål som pratas är övergripande mål, t.ex. Försvarsmaktens mål för 2010 och hur verksamheten ska löpa för att detta ska lösas. Ledningsgruppen har utbildats i processtänkande och det är tänkt att på sikt så ska respektive processägare bryta ner sina mål till delmål och eventuella individrelaterade mål.

Hur de anställda deltar i arbetet med att bryta ner mål fanns det olika uppfattning om. Två menade att man genomför planeringsveckor ner till och med kompaninivå och att det är processägare utsedda samt att man bryter ner mål. Detta är första steget att skapa större delaktighet hos de anställda vilket betonades som viktigt för kreativiteten och utvecklingen på bataljonen. En av dessa två visste inte om det skedde längre ner i organisationen. En tredje ansåg

att de anställda deltog i detta arbete vid budgetering. En fjärde ansåg inte att de anställda deltog, men att det på sikt skulle ske i processkartläggningen.

Möjligheterna för de anställda att påverka och utforma sina egna individuella mål finns i stor utsträckning enligt samtliga intervjuade framförallt då mål skulle formuleras. Däremot nerbrytningen av mål är dålig och sker i liten utsträckning enligt flera av de intervjuade. Det är bataljonens mål man försöker att nå. Anledningen till det är att det nog inte pratas mål utan man pratar mer i verksamhetstermer. För att få en förändring till stånd så måste man en av de tillfrågade att verksamhetsledningssystemet måste utvecklas och genomföras. Då kan man få till kedjan med att bryta ner uppdrag/uppgifter till först övergripande mål och sedan till mål/delmål och i de fall det är aktuellt även individuella mål. Det poängterades också att uppföljning/utvärdering är en självklar slutdel i den här kedjan.

6.5 Styrningsaspekten

Begreppet styrning var hos två av de intervjuade en fråga om att ge inriktningar, principer, regler/handlingsregler för att kunna lösa de ställda uppgifterna. Man menar att man med dessa styr in mot målet. Om det behövs för att gå rätt väg så lägger man in mer bestämmelser och får en hårdhäntare styrning. Detta är helt och hållet en sak för ledningen att avväga när detta behövs.

En av de intervjuade uppgav att han kunde se en risk i styrningen. Just när man ser att det går åt fel håll och man behöver styra upp så finns en klar risk för att chefer i olika nivåer detaljstyr och att de anställda känner att de inte har det fulla förtroendet. En annan såg först och främst begreppet styrning genom de ekonomiska termerna kopplat till uppdrag/uppgifter

Hur man styrs i sitt arbete är man överens om. Först och främst så sker det en styrning genom att man får direktiv från högre chef vid olika rapporteringstillfällen. Dessa rapporteringstillfällen är enligt en av de intervjuade inte regelbundna och är inte tillräckliga för att målstyrningskedjan ska kunna verka

2001-05-08

fullt ut. (Se begreppsaspekten). Det kan dock vara styrning från Högkvarteret, från chefen för helikopterbataljonen eller styrning från Försvarmaktens helikopterflottilj. Styrning kan alltså ske från Försvarmaktens ledning alternativt närmast högre chef beroende på var man själv befinner sig i organisationen. Denna styrning med uppgifter ses normalt inte som ett hinder för de anställda i deras fortsatta verksamhet. De måste innehålla handlingsregler och resurser för lösande av uppgiften. Ett påpekande som kom fram här var däremot att för närvarande i omstruktureringsperioder så förekommer en relativt omfattande direkt- och detaljstyrning från överordnades sida. Detta gäller framförallt genom nerdragningar i budgeten som hela tiden korrigeras. En av de intervjuade menar att även arbetstiden och samordning mellan olika enheter är styrande.

De intervjuade styr på ett likartat sätt som när de själva blir styrda. Man försöker att inte detaljstyra utan tilldelar resurser, delegerar så mycket som möjligt så att medarbetarna får ett stort ansvar inom sitt område och följer sedan upp verksamheten så att man ser att alla går mot de uppsatta målen. Kommunikation och information är här mycket viktigt. En av de intervjuade menade också att han styr genom att i dokument ange hur budgeteringsarbetet ska gå till. (VO bilaga 3). En av de intervjuade ansåg att han inte styr än men att han har en bild av hur det ska se ut när verksamhetsledningssystemet är upprättat och fungerar.

Förutsättningar som krävs för att mål ska kunna styra verksamheten kräver förtroende, delaktighet och kompetens. Förtroende upprättas genom att man presenterar nuläget (var vi står idag) och resultatet efter att man uppsatt mål, även vägen dit kan presenteras om det finns delmål på vägen som måste uppnås. I detta så ingår framtagande av mål/delmål. Alla ska delta i detta arbete och det är viktigt att målen också accepteras av alla. Detta mynnar ut i handlingsregler och därefter så får den anställde fria händer mot målet. Han känner nu delaktighet och motiveras att utvecklas i takt med organisationen. Här sker en kompetensutveckling.

2001-05-08

Kompetens kan och ska även inhämtas utifrån t.ex. genom vidareutbildning. En viktig sak som nämndes och som är en förutsättning för att mål ska kunna styra verksamheten är återrapportering av de uppsatta målen.

Dessa förutsättningar finns till viss del menar man. Man sätter upp mål, delmål och delegerar. Det som inte fungerar är uppföljningen som sker med långa mellanrum om den sker överhuvudtaget uppåt. Analys och utvärdering sker inte fullt ut, utan detta måste man helt klart förbättra. Till viss del så anger man tidsbrist som skäl till detta. En annan orsak kan vara att medarbetarna saknar helhetssynen och inte vet vad som ska rapporteras. Helhetssynen saknas och det är ytterligare en sak som måste förbättras ansåg en av de intervjuade. Förutsättningarna finns dock i stor utsträckning då personalen har genomgått Q-utbildning. Ett område som man är mindre bra på är arbetsmiljöfrågor sade en av de intervjuade.

6.6 Utvärderingsaspekten

Resultat som begrepp är att man nått de mål man satt upp enligt en av de tillfrågade. De övriga av de intervjuade är överens om följande: Man menar att det man uppnått med en viss verksamhet, eller det man i utvärderingen erhållit efter att man löst uppgiften eller att man vägt slutprodukten mot målbilden, det är resultatet.

Ett bra resultat är man inte samstämmig över. Två menar att man ska ha nått målen och att resultat och mål ska överensstämja inom anbefallda ramar. De övriga intervjuade menar att man inte behöver nå alla mål, men de viktigaste. Det kan vara så att förutsättningarna ändras och att vissa mål blir mindre viktiga. Man strävar dock efter att nå alla mål.

Sättet man utvärderar graden av måluppfyllelse på är enligt de intervjuade bristfälligt. Enligt en så kan man inte detta idag. Det är stora brister och man ser

2001-05-08

mer till vad som ska göras i framtiden än vad som faktiskt gjorts. Man mäter för lite och när man väl gör det så sker mätningen först efter att prestationen är slutförd. Oftast beror bristen på värdringsmöjlighet på avsaknad av eller oklara mål samt att det inte sker någon nerbrytning av dessa mål/delmål. Det är härur dom faktiska mätetalen tas fram. Dom är oerhört viktiga enligt en av de intervjuade. (Jmf m. Balanced scorecard, förf. anm.)

De som utvärderar är bataljonschefen med enhetschefer. Det görs vid utvärderingsdagar där man i huvudsak planerar kommande verksamhetsår. Man tar hänsyn till genomfört årsresultat. Redovisning sker mot Helikopterflottiljen. En regelbunden utvärdering av måluppfyllelse med faktiska mätetal saknas och efterfrågas. Detta skall åtgärdas i verksamhets-ledningsarbetet. Man måste kunna utvärdera/mäta graden av måluppfyllelse kontinuerligt. Ekonomin redovisas däremot regelbundet på ett godkänt sätt enligt de intervjuade. Den redovisas kvartalsvis. Enligt en intervjuad så ska allt utvärderingsresultat användas för att förbättra verksamheten i framtiden.

Man vet att man gjort ett bra resultat när man får ut VO:n i tid eller möts med större förståelse för förbättringsarbete och en förbättring till det bättre märks i man får reda på om man gjort ett bra jobb.

Feed-back från HKV är också ett viktigt instrument för att se om man gjort ett bra jobb eller inte. Hitills så är HKV:s feed-back positiv. De som bedömer om resultatet är bra är lite olika beroende på var i organisationen man verkar. Oftast är det dock närmast högre chef. Men gemensamt är att feed-back är viktigt för den enskilde och att den ska genomföras på alla olika nivåer. Generellt sett så går feedback uppifrån och ner i organisationen, önskvärt är att det bedöms från alla håll. Från både underlydande, sidoordnad och från chef till aktuell befattningshavare. Detta är på väg in i organisationen enligt en av de intervjuade.

Vad som händer då man inte uppnår de mål som förväntas beror till stor del på graden av måluppfyllelse och hur viktigt ett uppdrag varit. En diskussion tas upp och man följer upp det hela på bred front och olika förslag till åtgärder. Man analyserar om målet var rätt, ändrar angreppssätt och vidtar olika åtgärder för att nå målen. En av de intervjuade menade att han inte upplevt detta problem. Det finns så många skyddsnet att det är sällan som det går riktigt dåligt. Man har rätt man på rätt plats. En annan antog att när det händer och om det är individrelaterat så får man ny befattning till nästkommande år.

6.7 Instruktioner, handböcker m.m.

Handbok för styrning, värdering, analys och redovisning av FM:s verksamhet (Hsvar) anger att mål- och resultatstyrning är en av statsmakterna anbefalld styrform för Försvarsmakten. Tillämpningen av mål- och resultatstyrningen sker genom att man styr med uppdrag. Detta går till så att fastställda uppdrag med uppgifter innehåller underlag för såväl genomförande, analys samt redovisning av genomförd verksamhet. Med detta så följer också ett resultatansvar. Det innebär att ansvaret för genomförande av styrning med mål och krav på resultat delegeras i organisationen. Denna delegering sker dels mellan HKV och förband samt inom förbanden. Tydligt definierat ansvar och befogenheter på alla nivåer inom organisationen är en förutsättning för att detta ska fungera. HSvar säger vidare att en värdering ska ske som syftar till att ge underlag för analys av verksamhetens utveckling. Denna värdering avser resultat-, verksamhets- eller tillståndsvärdering. Kostnader för verksamheten tillämpas för Försvarsmakten för viss verksamhet genom principen om kostnadsfördelning. Detta innebär att kostnader som är såväl direkt som indirekt orsakade av en viss verksamhet skall föras till den verksamhet som har orsakat kostnaden.³⁷ Mål- och resultatstyrning ger Försvarsmakten frihet att själv välja medel för att uppnå sina mål. Ansvaret är alltså delegerat till FM.

³⁷ Hsvar 2001, 23 230:60611, s.14.

2001-05-08

Styrning av verksamheten mot långsiktiga mål sker genom att succesivt fastställa delmål med krav på konkreta resultat för verksamheten i form av uppdrag. Mot dessa prövas sedan graden av måluppfyllelse. Denna styrform ska tillämpas i hela organisationen, från HKV ner till chefer på lokal nivå. Förbands- och skolchefer ska erhålla största möjliga frihet att inom ramen för styrningen (ekonomin inräknad) själv välja sätt att planera och genomföra produktionen. Den centrala nivån anger i uppdrag mål och resurser för produktionen. Planering och genomförande av uppdrag utgår från statsmakternas krav vad avser operativa förmågor samt ekonomiska och övriga förutsättningar.³⁸ Uppdragen grundas i sin tur på de uppdragsförslag som lämnats in från förbanden. Verksamheten genomförs sedan av chefer för förband, skolor och centrum i enlighet med fastställda uppdrag. Förbandschefernas underställda ges sedan uppdrag som ska innehålla information om uppgifter, mål, resurser och eventuella handlingsregler. *"Enskilda initiativ och idéer skall tas tillvara och uppmuntras i syfte att utveckla såväl grund- som krigsorganisationen"* (Se 4.2.3). Om man ser på idén i mål- och resultatstyrning så är syftet att öka effektivitet och produktivitet i verksamheten. Detta sker genom det som jag redogjort för ovan. Förbandschefer får besluta vad avser omfördelning av resurser mellan dessa uppdrag inom egen enhet dock inte ändra målsättningen med uppdraget. Det får bara uppdragsgivaren göra.

Det finns ett visst mått av handlingsfrihet inom FM vad avser att lösa tilldelade uppdrag. "Hur" man ska lösa ett uppdrag är ett sällsynt sätt att gå tillväga, men just nu har man märkt en klar skillnad då det är stora omstruktureringar på gång inom organisationen.

De intervjuade anser i huvudsak att mål och resurser är klara och tydliga i det stora hela och att målstyrning fungerar i enlighet med vad litteraturen säger. Det som inte riktigt följer reglementena är nedbrytning av mål samt uppföljning och analys av genomförd verksamhet. Detta går tvärt emot vad som sägs i Hsvar på

³⁸ FörLed 2001, Kap 5, s. 23.

2001-05-08

sid 14. "Försvarsmakten skall inom arbetet med att utveckla mål- och resultatstyrning lägga vikten vid analys av genomförd verksamhet. Analysen skall säkerställa att positiva och negativa erfarenheter tas tillvara för att förbättra verksamhetens fortsatta utveckling".

Sammanfattning

Inom Östgöta helikopterbataljon är svaren och synen på begreppen relativt samstämmiga. Det som tål att poängteras är att inom delfrågorna som ryms inom varje begrepp så har man olika syn på en del saker. Hur målstyrningen fungerar inom organisationen är olika. En anser att den inte fungerar överhuvudtaget beroende på att det inte tillämpas någon rapportering eller uppföljning i den mening som resultatstyrning kräver för att kunna utveckla verksamheten. En förbättring har skett sedan Q-ansvarig utsetts och det bedrivs ett aktivt arbete med dessa frågor. En av de intervjuade hade den uppfattningen att det fungerade bra. Här är skillnaden stor i uppfattning och bara det är ett tecken på att man inte har nått hela vägen med att från vision och övergripande mål (som alla känner till) bryta ner till mål och delmål på underavdelningar. Samstämmigheten saknas. De intervjuade hade klart för sig sina egna mål men sade att längre ner i organisationen så har man bara vision och övergripande mål klart för sig och det är det som diskuteras. På lägre nivå så pratar man verksamhet istället för mål. Vad avser utvärdering och där mer konkret vad resultat står för och vad som är bra resultat så hade de intervjuade olika uppfattning. Det som inte var samstämmigt var om man ska ha nått alla mål eller om det räcker med att nå de viktigaste målen. D.v.s. snittet på alla mål ligger på 100%, en del under och en del ligger över. Själva utvärderingen där man ska ta fram vad man faktiskt har åstadkommit är sämre och det är man överens om. Det saknas fastställda metoder för detta och man jobbar mer med att se på framtiden. De faktiska mätetal som man behöver för att klara av att mäta saknas. Att det är dessa som är grunden till att kunna utveckla är alla överens om.

Försvarsmakten har en stor uppsättning med litteratur, föreskrifter m.m. som reglerar detta med mål- och resultatstyrning. Huvuddelen är utformad för central

nivå och det finns mycket lite som reglerar detta på den lokala nivån. Ett arbete har startat på Östgöta helikopterbataljon som syftar till just detta att ta fram medel för att kunna arbeta med mål- och resultatstyrning längs hela kedjan på ett effektivare sätt.

7. Analysmodell.

7.1 Inledning.

Den analysmodell som använts för bearbetning och analys av det empiriska materialet består av två dimensioner. Den ena utgår från olika teoretiska perspektiv och lämnas just nu utan vidare förklaring. Den dimension som jag använt är den som innehåller de olika aspekterna som jag tidigare nämnt. Det är olika aspekter av målstyrningsprocessen. Valet av dessa aspekter baseras på en genomgång av den teoretiska litteraturen om målstyrning. Dessa aspekter överensstämmer också med de kännetecken som ingår i den föreslagna definitionen av begreppet målstyrning. (Klara realistiska mål, decentralisering, dialog och uppföljning som stödord). Den här strukturuppdelningen gör att relevanta jämförelser kan göras mellan de båda organisationerna. Jag har utgått från huvudsyftet med undersökningen och de övergripande frågeställningar som ställts. Jag har tidigare i uppsatsen i Kap 2 redogjort för mitt motiv till vald modell.

De olika aspekterna kommer nedan att redovisas.

7.2 Begreppsaspekten.

Begreppsaspekten syftar till, enligt min uppfattning, att undersöka hur de intervjuade tolkar begreppet ”målstyrning” samt om det då är liktydigt med vad företaget står för. Vidare så syftar undersökningen till att se vad de intervjuade har för tolkning/innebörd angående en ”målstyrd organisation”. Ytterligare begrepp som undersöks är begreppet styrning och de intervjuades tolkning av detta och för- och nackdelar med styrning. Begreppet resultat och utvärdering av detta resultat undersöks särskilt eftersom min uppfattning om detta område är att det är det som är svårt att vara konkret på och verkligen få

fram ett mätbart resultat. Även här undersöks om de intervjuades uppfattning är lika med vad företaget står för och om det fungerar.

7.3 Innehållsaspekten.

Här är syftet att ta reda på hur de anställda uppfattar och vilken föreställning som föreligger om vilka målen är och vilken funktion som målen har för deras arbete. Hur klara, realistiska och mätbara är de mål som de anställda uppfattar gäller i verksamheten? Är målen en hjälp för de anställda att nå dit man vill eller ses dom mer som honnörord för att legitimera verksamheten uppåt mot högre ledning? Är målen realistiska och i vilken grad påverkar/styr ekonomin innehållet i målen? Är det de anställdas uppfattning att chefer jobbar enligt mål- och resultatstyrnings principen. Prioriterar man innehållet i viss verksamhet med tillhörande resurstilldelning eller låter man processen ha sin gilla gång utan att styra mot det som snabbast leder mot målet?

7.4 Delaktighetsaspekten.

Denna aspekt behandlar var och hur målen formuleras. Det är ju enligt litteraturen som tidigare nämnts viktigt att medarbetarna deltar i utarbetandet för att känna delaktighet, stimulans och ansvar. Hur delaktiga är de anställda? På vilka nivåer deltar de? Och deltar de i hela processen från formulering av mål eller ställs de inför fastställda mål som de ska föra vidare i organisationen? Är detta med fastställande av mål något som de anställda talar om? Och framförallt hur ser de anställda själva på sin roll i att påverka och utforma mål? Kontraktet som jag nämnde i 2.4 är här en väsentlig del enligt den litteraturen.

7.5 Styrningsaspekten.

Med styrning avses här det sätt som ledningen styr verksamheten för att nå de uppställda målen. Det som då bör utvecklas och analyseras är vad är ”styrning”? Hur styrs de anställda respektive hur styr de själva? Vilka

2001-05-08

förutsättningar ska finnas för att mål ska kunna styra verksamheten? Och framförallt vad kan man bli bättre på, både som individ och som organisation betraktat? Dessa frågor är de viktiga i mina intervjuer och belyses i analysen.

Företagsledningar kan sägas använda olika sätt för att utöva sin auktoritet över sina anställda och för att nå vissa mål. Det ena kan vara via direkt order och detaljerade föreskrifter styra verksamheten. Ett annat kan vara att ge medarbetarna frihet att under eget ansvar styra sitt eget arbete inom vissa ramar. Målen måste dock vara klart och tydligt preciserade med krav på resultat och när det ska vara uppnått. Litteraturen säger att vissa grunder är viktiga i målstyrning.

Acceptans, realistiska mål, utmaning, tydliga mål och att de ska vara mätbara för att kunna se att målet är nått samt att man ska kunna utveckla organisationen att nå ännu längre.

7.6 Utvärderingsaspekten.

Här är det ett begrepp som allt rör sig runt. Resultat! Hur tolkar de anställda begreppet resultat? Vad ser dom som ett bra resultat?

Och hur får man fram att det är ett bra resultat d.v.s. hur går utvärderingen till, vilka sätt mäter man detta på? Litteraturen på området betonar vikten av att ta fram mätetal och att därefter värdera och följa upp verksamheten. Detta ska ske kontinuerligt. Värdering ska avse resultatet kopplat till om målen är uppnådda eller inte. Dessutom ska de anställda, såväl chefer som tjänstemän utvärderas för att få fram om de gjort ett bra jobb/resultat. En intressant synvinkel är den frågan om vad som händer om man som avdelning eller individ inte uppnår sina mål.

Försvarsmakten skall inom arbetet med att utveckla mål- och resultatstyrning lägga vikten vid analys av genomförd verksamhet.³⁹ Trots detta så kom B Svensson fram till i sin undersökning att inom FM så görs bedömningar av måluppfyllelse i allt för liten utsträckning samt att FM i stort saknar direkt mätbara mål och mätmetoder för detta. Utvärderingen försvåras därmed. Med

³⁹ H Svar 2001, 23 230:75085, 2.4.4, s.14.

anledning av detta så är just utvärderingsaspekten den aspekt som jag tycker är den viktigaste.

7.7 Instruktioner, handböcker m.m.

Förutom den litteratur som finns angiven i undersökningen samt de åtta intervjuer som jag har gjort så förekommer det ett antal föreskrifter, instruktioner och order som reglerar en del av den verksamhet som avhandlas i uppsatsen. Lite av informationen om organisationerna är hämtat från internet.⁴⁰

Strategisk affärsplan, rutinbeskrivning affärsplan, kvalitetspolicy, anvisningar för utvecklings- och uppföljningssamtal samt ”Mr/Mrs 100%” (uppföljning av medarbetarnas motivation) är några av de dokument som används för att bryta ned övergripande mål, kvalitetssäkra, följa upp, motivera och engagera de anställda i SAPA Heat Transfer. En del av informationsmaterialet är hämtat direkt från personalchefen och finns inte i något fastställt dokument. T. ex. organisationsstruktur, uppgifter om marknad, omsättning, affärsidé, produktionsvolym, kundreferenser m.m.

Vad avser Östgöta helikopterbataljon så har jag haft tillgång till Verksamhetsorder, Arbetsordning (ArbO), samtliga uppdrag, vision och långsiktiga mål. Jag har även haft tillgång till FMS – GROV som är försvarsmaktens grund för uppbyggnad och vidmakthållande av kvalitetsledningssystem.

Arbetsordning för Östgöta Helikopterbataljon är den lokala arbetsordningen och benämns i kortform 4. hkpmat ArbO.

4. hkpmat ArbO grundas på:

- Handbok för Försvarsmaktens ledning, organisation och verksamhet i stort (Förled)
- Försvarsmaktens föreskrifter (FFS 1996:1) om verksamheten vid Försvarsmakten (verksamhetsordning)
- Förordning (1994:642) med instruktion för Försvarsmakten.
- RML

⁴⁰ WWW.SAPA.SE och WWW.MIL.SE

4. hkpbat ArbO är tillsammans med 4. hkpbat beredskapsorder, produktionsplan och Verksamhetsorder grundläggande ledningsdokument för 4. Hkpbat.

Sammanfattning

Analysmodellen går alltså ut på att enligt ett antal aspekter, som jag redogjort för ovan, analysera de intervjuer som jag gjort med ett antal befattningshavare vid de två organisationerna. Aspekterna är kopplade till de frågor som jag ställt upp i intervjuunderlaget.

Dokumentet m.m. som jag nämnde i 4.7 är en komplettering till de intervjuer som jag gjort i undersökningen. Dokumentets syfte är att vara en hjälp till mig i mitt arbete i att förklara, beskriva och redogöra för hur man arbetar med mål- och resultatstyrning. Samtidigt utgör dokumentet i en del fall grunden till organisationernas interna arbete med planering, genomförande, uppföljning och resultatutvärdering samt förbättringar.

8. Analysjämförelse

8.1 Begreppsaspekten

Angående begreppet mål så har SAPA en uppfattning om att mål ska vara mätbara, dom ska vara realistiska d.v.s. möjliga att uppnå. Förutsättningen för att kunna mäta är att målet/målen måste vara väl definierade. Man utgår från en vision och de övergripande målen som sedan bryts ner till mål/delmål/i vissa fall personliga mål. Företaget strävar mot dessa mål, man fokuserar. Målstyrning sker efter en modell som heter Balanced scorecard. Inom Försvarmakten så är i huvudsak uppfattningen lika med vad SAPA:s chefer definierar mål som. Man säger att mål är det konkreta som organisationen med tillgängliga resurser ska styras mot. För att nå visionen så måste man på vägen ha både kort- och långsiktiga mål som är väl definierade.

Vad gäller målstyrning så anser bägge organisationerna att målstyrning är uppföljning av organisationens verksamhet och att man går åt rätt håll. Detta

görs av ledningen. SAPA har ett antal ramar/gränser som inte får överskridas t.ex. förbrukning av resurser och Försvarmakten har regler/förordningar som ser till att man går mot målet. Det viktiga här var man överens om och det var att målstyrningen ska skapa handlingsfrihet. Genom detta skapas förtroende och engagemang.

En målstyrd organisation kännetecknas av delaktighet anser båda organisationerna. Organisationen, de anställda på olika nivåer, ska ta fram mål. Dessa ska vara klara och tydliga. SAPA anger dessutom att målen ska vara mätbara då deras uppfattning är att allt går att mäta på ett eller annat sätt. Både SAPA och Östgöta helikopterbataljon menade också att det finns stor frihet för de anställda att välja väg mot målet. Detta föder ett stort ansvarskännande i organisationen där alla utnyttjar sin förmåga /kapacitet på bästa sätt.

Inom Försvarmakten så har man jämfört med SAPA ett relativt stort utbud av reglementen och föreskrifter som ska vara till hjälp vid styrning, värdering, analys och redovisning. Dessa utnyttjas framförallt på central nivå samt på lokal nivå inom ledningsgrupper och av enhetschefer. Det som saknas är hur man på lägre nivå bryter ner mål till delmål samt en metod för hur man ska mäta resultatet på dessa delmål/enskilda mål. Inom SAPA så finns ett antal föreskrifter, strategisk affärsplan, miljödokument, Mr&mrs 100% m.m. som reglerar deras arbete. Det som skiljer anser jag är att Försvarmaktens reglementen är mer strukturerade och samlade. De utformas på central nivå. (Hsvar, FörLed m.fl.).

Fördelarna anser både SAPA samt 4. Hkpataljon är att målstyrning ger delaktighet och att alla är medvetna om målen som leder organisationen framåt mot visionen och de långsiktiga målen. Nackdelar finns inga om det sköts på rätt sätt, men det kan bli för höga krav på individen när han själv ska sätta upp mål för sig och sin verksamhet samt nå dessa mål. Att orka detta kan vara svårt att nå upp till. En viss risk finns också att man låser på målet och att det inte ger det utrymme för kreativitet som var tänkt.

2001-05-08

Målstyrning fungerar bra i SAPA Heat Transfer, det ansåg alla de intervjuade inom företaget. Inom Östgöta helikopterbataljon var man inte överens. Detta beror lite på vilken befattning man har. Q-chefen som jobbar med dessa frågor att införa ett verksamhetsledningssystem anser att det inte fungerar alls idag. I övrigt så anser man att det finns vissa brister, t.ex. i nerbrytning av mål och uppföljning av dessa.

8.2 Innehållsaspekten

Inom båda organisationerna ansåg man sig ha en god bild av vilka de övergripande målen var. Det som skiljer är att SAPA:s anställda på ett tydligt sätt kunde redovisa verksamhetens mål, både de övergripande och det som gäller den egna verksamheten. Man är väl medveten om de affärsmässiga kraven med krav på lönsamhet. Inom Östgöta helikopterbataljon har man de övergripande målen klart för sig men man blandar även in visionen i detta när man resonerar kring dessa begrepp. Det ansågs inte i så hög grad vara känt av organisationen vad som är vad och skillnaderna mellan dessa.

Målen för den egna verksamheten hade man fullständigt klart för sig både från SAPA:s sida och från Östgöta helikopterbataljon. Inom FM dock enbart ner till ungefär kompaninivå var uppfattningen hos de intervjuade. På SAPA så hade de egna målen en klar koppling till företagets övergripande mål.

Vilka mål som var viktigast återspeglas från det faktum att företaget ska ha en årlig tillväxt så att man når visionen. Detta är resultatet av att man jobbar med att från vision och övergripande mål dels sprider information väldigt aktivt kring dessa begrepp samt att alla deltar i processen med nerbrytning av övergripande mål med klar koppling till egna mål i den egna verksamheten. Man hade här också klart för sig de viktigaste målen på både kort och lång sikt. Inom Försvarmakten så var det viktigaste målet skiftande beroende på var i organisationen man jobbade.

Uppfattningen angående målens realism är att dom är realistiska, svåra att nå men realistiska. Detta oberoende av var i organisationen man tittar. Det som skiljer mellan SAPA och Östgöta helikopterbataljon är att SAPA inte anser att man måste nå 100% av alla mål. Snittet ska däremot vara 100%. Man resonerade som så att om man når alla mål så har man antagligen satt målen för lågt. På helikopterbataljonen så ansåg man att alla mål ska nås. Detta, att realismen i målen existerar, tyder på att processen med fastställande av mål har fungerat, att man har haft en dialog samt att det tilldelats rimliga resurser.

Den ekonomiska påverkan inom SAPA är stor på så sätt att insatt kapital ska ge avkastning i form av vinst. Detta innebär att man måste motivera alla investeringar m.m. på ett ekonomiskt rimligt sätt. Gör man det så erhåller man också medel för de åtgärder man planerar. Det som ger bäst återkastning prioriteras. I Försvarsmakten så påverkar ekonomin målens utformning i väldigt stor grad. Följden blir att det blir begränsade mål på en begränsad tidsaxel. En del på bataljonen diskuterade om det inte ska vara så i större utsträckning att man ska prioritera en del verksamheter på bekostnad av mindre prioriterad verksamhet. Det är alltså delad uppfattning om ekonomin påverkar då en annan ansåg att ekonomin styrs av uppdragen art. Här ser man en skillnad mellan privat och offentlig sektor. Bara det ger vinst så satsar man resurser i det privata, medan det i den offentliga sektorn är så, framförallt i omstruktureringstider att ekonomin styr visioner och målsättningar. Man gör det man har råd med. Detta är väl i sig ganska rimligt då offentlig verksamhet är mer inriktad mot samhällsnytta än mot att ge god avkastning/vinst.

8.3 Delaktighetsaspekten

I fråga om man talar om mål så varierade det mellan offentlig sektor och den privata. Inom den privata sektorn (SAPA) så talade man om mål på alla nivåer. Vilka mål det pratades om berodde på var i organisationen man jobbade. Men man pratade verksamhetsmål och lönsamhetsmål kopplade till företagets övergripande målsättning. Ledningen pratade om mål i form av processer som bryts ner på varje funktion. Dessutom pratade de anställda om

2001-05-08

mål på den egna nivån t.ex. maskinmål där man verkar. dessa är mätbara. På Östgöta helikopterbataljon pratas det om mål främst på chefsnivå, d.v.s. chefen, ledningsgrupp samt enhetschefer. På lägre nivå anser man att det inte pratades mål utan det pratas mer i verksamhetstermer. Någonstans på nivån kompani – pluton sker brytningen. Anledningen till detta är troligen att processen med att tänka i mål inte är aktiv ännu då arbetet med verksamhetsledningssystemet pågår. Man pratar inte heller mål annat än vid planering för kommande verksamhet. Detta är något som borde ventileras dagligen för att hållas aktuellt.

De anställda deltar i arbetet med mål i båda organisationerna. I SAPA sker detta på alla nivåer genom att det förs en dialog mellan ledningen, avdelningar, sektioner och de anställda längre ner i organisationen. Innan mål fastställdes så skedde en dialog. Vilka mål som fastställs är en följd av de övergripande målen samt de anställdas medverkan i processen. De intervjuade ansåg att delaktigheten var mycket bra men att förståelsen kanske var mindre bra ju längre ner man kom i organisationen. Inom Östgöta helikopterbataljon hade man delad uppfattning om detta hur de anställda deltog. En menade att detta skedde i samband med budgeteringen, en annan ansåg att de anställda på lägre nivå inte deltog i arbetet men att det skulle ske i och med verksamhetsledningssystemets införande. Några hade den uppfattningen att det skedde ett deltagande i samband med planeringsveckor som sker årligen inför nästa års verksamhet. Detta är på nivå ner till och med kompaniledning. Det skiljer alltså mellan offentlig och privat sektor såtillvida att man inte är ensade i uppfattningen på helikopterbataljonen, däremot så är ambitionen att alla, på alla nivåer, på sikt ska delta. Samtliga intervjuade ansåg att det är viktigt att medarbetarna får delta i utformningen av verksamheten.

Man uppmuntrar till att de anställda ska delta i arbetet med att utforma mål och menar att möjligheterna finns. Det är alla samtliga intervjuade överens om. SAPA betonar att detta är en chefssak, de måste vara lyhörda. På helikopterbataljonen är möjligheterna lika stora som på det privata företaget men

det sker inte någon nerbrytning av mål, utan det är bataljonens mål man försöker nå och man pratar mer i verksamhetstermer på lägre nivå.

8.4 Styrningsaspekten

Avseende begreppet styrning så var uppfattningarna något olika.

Inom SAPA hade man en ensad uppfattning men inom Östgöta helikopter-bataljon fanns det flera tankar kring begreppet som sådant.

Inom SAPA sade man att begreppet styrning i huvudsak innebar följande:

Uppföljning är först och främst det ord som genomsyrar resonemanget. Man styr mot målen genom att följa upp och om resultatet inte är bra så sätter man in stöd i form av utbildning eller stöd från andra delar av företaget. Man styr även genom att tillsätta resurser i olika former för att säkerställa att organisationen orkar gå i den riktning som det är tänkt, mot målet. Målet är det centrala. Genom att kontinuerligt följa upp verksamheten så bibehålls styrningen. Detta var en gemensam uppfattning.

Inom Östgöta helikopterbataljon så hade man en något annorlunda uppfattning och framförallt inte enad. Två av de intervjuade ansåg att styrning är en fråga om att ge inriktningar, regler, principer och handlingsregler för att styra mot och lösa de ställda uppgifterna i enlighet med målen. En av de intervjuade ansåg att han såg en klar risk med styrning. Om man ser att det går åt fel håll så är risken stor att chefer i olika nivåer detaljstyr och att de anställda känner att förtroendet från ledningen samt den egna kreativiteten tappas. En av de intervjuade såg först och främst begreppet styrning i samband med fördelning av pengar d.v.s. budgetarbetet. Styrning är alltså ett sätt att leda där det ingår att samordna verksamheten.

Angående hur de intervjuade styrs så var svaren ganska likartade. Inom Försvarsmakten så styrs man genom uppdrag och uppgifter. Dessa erhålls från högre chef vid olika rapporteringstillfällen och innehåller arbetsuppgifter, resurser och handlingsregler. Dessa tillfällen är dock enligt de intervjuade inte

2001-05-08

regelbundna och inte tillräckliga för att ge tillräcklig styrning mot målen. Styrning från central ledning är bättre än hur den lokala styrningen fungerar. Detta även om det just nu är stora detaljstyrningar beroende på omstruktureringar i Försvarmakten. De intervjuade försöker att inte själva detaljstyra utan tilldelar resurser och att delegera när man själv styr. Man anser att kommunikation och information är mycket viktig. En av de intervjuade på Östgöta helikopterbataljon menar att han inte styr än beroende på att det inte finns ett fungerande system för detta ännu. En annan ser arbetstiden och samordning mellan enheter som styrande.

Inom SAPA så styrs de intervjuade genom krav på bra resultat mot de olika mål som finns på respektive nivå och vid respektive verksamhet. Grunden är den strategiska affärsplanen med långsiktiga mål. Cheferna styrs genom Balanced scorecard samt genom informella ledningsmöten som hålls varje vecka där man tar upp vad som händer just nu samt om det ligger i linje med målen.

Som grund inom bägge verksamheterna finns en årsplan motsv. som reglerar verksamheten. Gemensamt är alltså att man inom bägge verksamheterna styrs av mål eller uppdrag och att det finns en stor frihet att nå till detta mål/uppdrags slut.

Cheferna styr själva på ett ganska likartat sätt inom de bägge organisationerna. Inom helikopterbataljonen så försöker man att inte detaljstyra utan tilldelar resurser och ger medarbetarna frihet att själva nå dit. Kommunikation och information är mycket viktig här, hur den når ut är tvetydigt. Inom SAPA så styr cheferna sina medarbetare med samma grundfilosofi i botten men man har regelbundna veckomöten, skifträffar samt förbättringsgrupper där man går igenom hur man ligger till och vad som måste göras just nu för att inte tappa vägen mot målet. Man har alltså en övergripande uppföljning av den dagliga verksamheten till skillnad från hur man går till väga på helikopterbataljonen. Detta var mycket viktigt och ger ett bibehållande av engagemanget hos personalen.

2001-05-08

De förutsättningar som måste finnas var enade inom organisationerna och till stor del även mellan organisationerna. På SAPA menade man först och främst att öppenhet är en förutsättning för att målstyrning ska fungera överhuvudtaget. Med öppenhet menas i detta fall kommunikation mellan chefer och medarbetare där alla tillåts att göra fel samt att man begär hjälp om man ser att det inte går rakt på de utsatta målen. Vidare så måste man föra en dialog om resurser och att mål, resurser samt regler för att nå dit är klara och tydliga och att alla är överens. När besluten väl är fattade så är lojalitet ett värdeord som återkom vid intervjuerna. Man följer de beslut som är fattade. Detta gör att cheferna törs ge ett ännu större förtroende när man ser att alla följer uppdragna riktlinjer.

På Östgöta helikopterbataljon återkom tre nyckelord som i stort ger samma andemening som på SAPA. Förtroende, delaktighet och kompetens. Förtroendet skapas genom ett öppet arbetsklimat där alla ska delta med att ta fram mål och delmål. Detta är inte verksamt fullt ut idag men kommer förhoppningsvis att bli genom införandet av ett verksamhetsledningssystem.

Förutsättningarna finns alltså inom SAPA:s organisation men inte fullt ut inom Östgöta helikopterbataljon, framförallt inte på lägre nivå. En faktor som nämnts genomgående är att målen ska vara mätbara. Detta betonades framförallt av SAPA:s representanter medan man på helikopterbataljonen menade att resultatet som man åstadkom skulle återrapporteras. Återrapporteringen är här något bristfällig då målnedbrytning inte skett fullt ut vilket i sin tur innebär att de inte är mätbara. På Östgöta helikopterbataljon menade de intervjuade att återrapporteringen (analys och utvärdering), om den överhuvudtaget genomfördes, inte fungerar. Formen för återrapportering är inte helt utklarad bortsett från den ekonomiska redovisningen menar man generellt. Följden av detta blir att de anställda tappar helhetssynen av verksamheten vilket i sin tur gör det svårare att sätta upp nya mål.

Det som ska förbättras är alltså ur båda organisationernas synvinkel att information måste tränga ut och det på ett bättre sätt än idag. Det viktiga här är

att informationen inte bara går i en riktning, vilket är lätt hänt. Information måste gå i båda riktningarna, d.v.s. både från ledning och ner i organisationen men också från linjeorganisationen och upp till ledningen. Internutbildning ansåg man på SAPA att man kan bli bättre på. Det är inom detta område väldigt viktigt att följa upp kompetensen på alla chefer för att kunna utveckla framförallt mellancheferns befordran. Idag saknas en kontinuitet på detta område vilket är viktigt för stabiliteten i företaget. I övrigt var man inom SAPA i stort sett nöjd med hur målstyrningen fungerar inom företaget.

Vidare så måste man vidare på helikopterbataljonen på ett bättre sätt följa upp och analysera det som faktiskt görs i verksamheten. Kraven för att kunna det är att de övergripande målen är nerbrutna tillräckligt långt och att man har ett tillfredsställande återrapporteringssätt.

Inom både SAPA och Östgöta helikopterbataljon ansåg man målstyrning så viktig att man ska hela tiden måste arbeta hårt med att vidareutveckla styrsystemet.

8.5 Utvärderingsaspekten

Resultat som begrepp är relativt likartat i båda organisationerna. Man menar att det är det som man har åstadkommit/uppnått med en viss verksamhet, d.v.s. skillnaden i verksamheten efter det att man startat tills slutmålet är nått. Det är resultatet. Resultat kan variera från att vara konkreta siffror t.ex. antal ton av producerat aluminium eller en mer abstrakt faktor t.ex. genomfört/ej genomfört. Det viktiga är, och det är skillnaden mot helikopterbataljonen, är att resultaten är dom faktiska mätetal som man uppnått jämfört med målen anser de intervjuade på SAPA. På frågan om vad som är ett bra resultat så skiljer det sig lite mellan de olika organisationerna. Svaren är inte heller entydiga inom helikopterbataljonen. De som ingick i undersökningen på SAPA hade den uppfattningen att man inte behövde nå alla mål, men de viktigaste. Snittet av målen skulle hamna på 100%, där en del mål överträffades och en del nådde man inte ändra fram på. Mål ska för övrigt vara tuffa men realistiska, om man når 100% av alla mål så har man inte spänt bågen tillräckligt.

2001-05-08

På helikopterbataljonen så var en del av den uppfattningen att man ska nå alla mål och att resultat och mål ska överensstämma inom anbefallda ramar. Några menade att man inte behöver nå alla mål p.g.a. att förutsättningar ändras under ”resans gång”. De viktigaste målen ska man nå och självklart så strävar organisationen efter att nå alla mål.

Hur man utvärderar graden av måluppfyllelse är väldigt olika. Inom FM finns det stora brister där man mer jämför med vad som är presterat än med vad som var målet och att man ser till framtiden mer än vad som faktiskt genomförts. Mätningarna sker ofta av de som praktiskt genomfört verksamheten till följd att resultatet blir lite subjektivt. Mätningarna sker för sällan och när det väl sker först när prestationen är slutförd, d.v.s. ingen uppföljning under vägen för att eventuellt rätta till läget om man är på väg åt fel håll. Den här bristen beror på avsaknad av eller för oklara mål. En konsekvens av att man inte bryter ner målen tillräckligt blir att de faktiska mätetalen uteblir. FM saknar alltså i stort sett direkt mätbara mål och konkreta mätmetoder för att kunna mäta måluppfyllelse.

Själva utvärderingen blir då svår att utföra på ett effektivt sätt. Dom utvärderingar som ändå sker blir som en följd av detta subjektiva om ett mål är nått eller inte. Den ekonomiska uppföljningen är undantaget. Här genomför man kontinuerligt en uppföljning avseende utfall jämfört med fastställd budget. Den utvärdering som sker genomförs av bataljonschef, ledningsgrupp och enhetschefer. Detta sker vid planeringsdagar där man i huvudsak tittar mot kommande verksamhet. Hänsyn tas till genomfört års resultat. Redovisningen sker sedan mot Försvarmaktens helikopterflottilj.

Inom SAPA så utvärderas graden av måluppfyllelse genom att avdelningschefer och VD kontinuerligt under året samt vid en större utvärdering i slutet av året går igenom och följer upp alla mål. Resultatet av dessa utvärderingar sprids i företaget genom företagsinformation som hålls en gång per månad med alla mellanchefer som i sin tur sprider denna information neråt i företagets organisation. I och med att alla mål är kopplade till faktiska

mätetal så kan sedan alla anställda koppla sin verksamhet mot sina mål och även se kopplingen till företagets övergripande målsättning.

Det som är gemensamt mellan FM och SAPA är att någon mätning blir subjektiv även för SAPA, t.ex. målet för kompetensutveckling inom organisationen kan vara svårt att sätta faktiska mätetal på som jämförelsevis antal producerade ton aluminium. Det viktiga här enligt de intervjuade på SAPA är att det då sker en dialog mellan chef och hans medarbetare. På SAPA så sker dessa utvärderingar genom att de anställda kontinuerligt rapporterar sina resultat. Dom sammanställs sedan av avdelningscheferna och redovisas sedan vid de möten som jag inledningsvis i detta stycke redogjorde för. Här menar man att uppföljnings-cirkeln är sluten. Detta initiativ ska dock komma uppifrån.

Resultatet används i båda organisationerna med syfte att förbättra verksamheten i framtiden. I SAPA så går detta till som så att man efter analys korrigerar eventuella felaktigheter så att trenden vänder och man med samma mål som tidigare kan sätta nya nivåer. Resultatet plus påverkan av externa faktorer blir en ny plan med nya nivåer på företagets mål.

Att jobbet är bra utfört vet man i FM generellt genom att man får en ganska omfattande feed-back från överordnade organisationer. I detta fall är det FM helikopterflottilj samt HKV. SAPA har ett vinstkrav som ställts av koncernledningen och när man nått det så har organisationen gjort ett bra jobb.

Bedömningen av de enskilda medarbetarna går till på i stort sett likvärdigt sätt. Alla deltar i arbetet med att sätta betyg på aktuella befattningshavare. Det vanligaste är att chefer sätter vitsord på medarbetarna men det tränger igenom mer och mer (i SAPA fungerar detta redan) att även medarbetarna ska sätta vitsord på sina chefer. Att detta fungerar (SAPA) beror på att mellanchefer deltar mycket i arbetet i produktionen, vid ledningsmöten och skiftträffar.

Personalavdelningen genomför t.ex. interna kundundersökningar för att få reda på om de gör ett bra arbete. Inom Östgöta helikopterbataljon finns samma tankar

2001-05-08

men det fungerar inte fullt ut ännu, men uppfattningen är att feedback ska ske både uppifrån och nerifrån.

Om målen inte uppnås så sker åtgärder i båda organisationerna som är likvärdiga. En diskussion tas upp med alla inblandade parter och en uppföljning sker på bred front. Vad har gått fel och vad ska vi göra för att nå målet? Skillnaden mellan SAPA och FM är att i SAPA så ändrar man inte målet men det kan ske inom helikopterbataljonen om det visar sig att målet efter analys är felaktigt. En av de intervjuade på helikopterbataljonen menade att han inte upplevt detta då det finns så många skyddsnet att man alltid har rätt man på rättplats och därför inte missar uppsatta mål. En annan hade däremot uppfattningen att om det är ett individrelaterat problem med missade målsättningar så får han/hon en ny befattning till nästa år. Detta är lika med hur SAPA ser på detta med individrelaterade problem. Om t.ex. en mellancheff missar sina mål och det konstateras att det beror på individen och inte organisationen så blir det i första hand omplacering och i andra hand till att sluta i företaget. Detta är dock en mindre vanlig situation.

Sammanfattning

Min ambition med denna uppsats är att undersöka vilka skillnader och likheter det finns mellan ett privat företag och en offentlig verksamhet avseende sättet att tillämpa mål- och resultatstyrning.

Jag har under min jämförelse konstaterat att det finns klara skillnader mellan de båda organisationernas sätt att tillämpa målstyrning som styrform. Men det finns också likheter som är väl värda att belysa.

Inom begreppsaspekten så lyfts det inom båda organisationerna fram att mål är något som man ska nå. Man menar att handlingsfrihet är viktigt i målstyrning för att det föder förtroende och engagemang mellan chefer och medarbetarna. Man känner en delaktighet som leder till att alla på alla nivåer tar sitt ansvar att göra sitt bästa för att alla mål ska nås. För att nå detta mål så är frihet att själva välja väg dit mycket viktig.

2001-05-08

Östgöta helikopterbataljon (Försvarmakten) är mer strukturerat i sitt sätt att arbeta fram bestämmelser för hur detta arbete med målstyrning ska gå till på central nivå. På lägre nivå (kompani och neråt) är det sämre än vad det är på låg nivå i SAPA.

Om målstyrning fungerar bra som styrform är man inte samstämmiga över mellan de båda organisationerna. I SAPA gav intervjuaren en samstämmig bild av att det fungerar i stort. Inom helikopterbataljonen så var man inte överens då en uppfattning var att det inte alls fungerar då verksamhetsledningssystemet inte fungerar än.

I det stora hela så tycker jag att inom begreppsaspekten är det relativt likvärdigt mellan SAPA och helikopterbataljonen.

I innehållsaspekten så ligger en likhet i att målen ska vara realistiska. Målen måste också vara kända av alla medarbetare. Detta gäller inte bara organisationens mål utan även de egna målen vars verksamhet man ju själv ska genomföra. Skillnad finns i om man måste nå 100% av alla mål. SAPA har som uppfattning att det räcker om de viktigaste målen är uppnådda och att man totalt sett ligger på ett snitt som är 100% av målsättningarna. Inom FM så är det mer svart och vitt, här ska man nå 100%.

Avseende delaktighetsaspekten är likheten lika så långt att man pratar om mål och att dom, mot varje funktion, bryts ner via olika processer till delmål. Man anser vidare i båda organisationerna att delaktighet är ett måste för att arbetet, med nedbrytning av mål till delmål, ska fungera. Möjligheterna finns och det är en chefs sak att se till att det fungerar menar de intervjuade i båda organisationerna.

Skillnaden är att detta sker enbart på chefsnivå inom Försvarmakten, ungefär ner till kompaninivå men inte längre. Längre ner i organisationen så pratar man mer i verksamhetstermer istället för mål. Här finns en klar och tydlig skillnad mellan de båda organisationerna. I SAPA så är detta med mål och målnedbrytning utbrett så tillvida att alla deltar i arbetet och det är en

2001-05-08

förutsättning för att förståelsen ska uppnås avseende vart företaget/
organisationen är på väg och mot vilka mål.

Om vi ser på styrningsaspekten så styrs båda företagen mot mål eller uppdrag. Här ansåg de intervjuade att man hade stor frihet att själva bestämma hur man skulle gå tillväga för att nå sina mål. Kommunikation och information ansågs rent generellt vara två viktiga faktorer för att styrning ska fungera. Detta anser man sig inte vara helt bra på.

I SAPA menade man att man styr mot målet genom uppföljning och att det tillsätts resurser för att säkerställa att man verkligen går mot målet och inte viker av i fel riktning. Skillnaden mot Försvarmakten är att där sker styrning mer via reglementen och föreskrifter samt fördelning av pengar. Förutsättningar för att styra finns dock i båda organisationerna och man betonade ett par ord som genomsyrade detta: Förtroende, Delaktighet och Kompetens.

Skillnaden är att det fungerar bara i SAPA genom hela organisationen, från ledning ner till enskilda medarbetare. I FM så fungerar styrningen ner till ungefär kompaninivå. Därunder så är målnedbrytning och återrapportering bristfällig.

Förbättringar kan alltså ske, dels genom att båda organisationerna jobbar på att nå ut med mer information på alla nivåer och att man inom FM jobbar med målnedbrytning ända ner i organisationen.

I fråga om utvärdering så ser man begreppet resultat på ett likartat sätt i båda organisationerna. Ett bra resultat däremot såg man på lite olika sätt. I SAPA så var ett bra resultat när man nått de viktigaste målen och totalt sett hade uppnått ett snitt på 100% på alla mål. D.v.s. en del mål låg man över och en del mål låg man under målsättningen.

Vad det gäller själva utvärderingen av måluppfyllelsen så är det olika mellan SAPA och Östgöta helikopterbataljon. Inom FM så finns en tendens till att se mer till vad som är presterat än till själva målet. Utvärdering sker också för sällan och oftast när prestationen är slutförd. Detta beror på avsaknad av

2001-05-08

nerbrutna mål/delmål. Konsekvensen av att man inte bryter ner mål tillräckligt långt blir att konkreta mätetal uteblir. Man saknar mätbara mål. Utvärderingen blir då svår att genomföra och sker enbart på nivån ledningsgrupp/enhetschefer.

SAPA har ett bra fungerande system avseende detta. Man bryter ner sina övergripande mål till delmål och till och med mål för enskilda medarbetare så att en kontinuerlig utvärdering över tiden kan ske avseende var man ligger i förhållande till sina och företagets mål. SAPA menar att det alltid går att hitta konkreta mätetal om man bara bryter ner målen tillräckligt långt och att detta gör det lätt att se ett resultat.

Vissa mätningar blir dock, i båda organisationerna, subjektiva.

Resultatet ses, både i SAPA och i FM, som en erfarenhet som ska tas tillvara för att förbättra verksamheten i framtiden. I arbetet skall alla delta aktivt. Detta gäller inte minst i arbetet med att sätta vitsord på alla medarbetare. Det är en bra väg att gå för att få rätt man på rätt plats i organisationen vilket leder till en bra utveckling i företaget. I SAPA fungerar detta bra på alla nivåer men i FM så har det inte, även om ambitionen är densamma, riktigt trängt igenom att alla ska sätta betyg på alla.

Om utvärderingen visar att målen inte nås så tas först en diskussion upp med alla inblandade och därefter så sätter man in resurser för att lösa problemen. Dett aär lika i bägge organisationerna. Om problemen kvarstår efter detta och det är individrelaterat så kan det bli omplacering i båda organisationerna.

Det finns alltså likheter men också klara och tydliga skillnader mellan de båda organisationernas sätt att tillämpa mål- och resultatstyrning som styrform. En slutsats man kan dra är att FM kanske borde vidta åtgärder för att på ett tydligare sätt belysa de övergripande målen samt att införa ett system för nerbrytning av dessa mål. Kommunikation och information spelar här en avgörande roll.

En annan skillnad är synen på ekonomi i de båda organisationerna. Inom SAPA så är det investeringar och vinst som det pratas om. Om man motiverar sina

förändringar på ett bra sätt (att det är lönsamt) så anpassas också de ekonomiska resurserna för verksamheten för att nå uppsatta mål. I Försvarmakten så är tilldelad budget en ram som helt styr då verksamheten ska planeras och målen ska fastställas.

Ytterligare en skillnad är att det pratas om mål nästan dagligdags i SAPA på alla nivåer medan det i Östgöta helikopterbataljon pratas verksamhet. Detta beror troligtvis på att det, som tidigare nämnts, saknas mätbara mål i organisationen för den dagliga verksamheten.

Detta leder till att stora svårigheter uppstår när man ska försöka sig på att utvärdera vad man åstadkommit. Kontroll av måluppfyllelse kan inte ske på ett konkret sätt och kanske skulle Försvarmakten införa ett system som på ett bättre sätt bryter ner de övergripande målen till utvärderingsbara mätetal. SAPA jobbar hela tiden överallt i organisationen på att finna konkreta mätetal till alla mål/delmål. Ett exempel är det system som nämnts i uppsatsen tidigare; Balanced scorecard. Detta är på väg att införas på den exekutiva nivån i Försvarmakten och frågan som jag ställer mig är varför inte införa det ända ner till förbandsnivå? Det är möjligt att det finns undersökningar som pekar på att det inte är möjligt/alt. inte fungerar. Men ett förband är *ungefär* i storlek som det företag jag har undersökt och där fungerar det utmärkt. Genom detta så skulle kanske all utvärdering kunna ske med större kvalitet.

9. Samband mellan litteratur och empiri?

Hur förhåller sig de empiriska resultaten till den litteratur som finns inom området och den referensram som tagits fram om målstyrning? Det är en av de delfrågor som jag inledningsvis ställde i min uppsats. Syftet är att tolka och diskutera hur teorin förhåller sig och överensstämmer med det sätt som de båda undersökta organisationerna tillämpar mål- och resultatstyrning som styrform.

Henning säger att målstyrning är försök att styra genom mål. Om målstyrningen innebär att målen formuleras i form av resultat som skall uppnås och utvecklas och används så talas det om resultatstyrning. Det är alltså fråga om ett

styrningsperspektiv, att få kontroll över sambandet mellan resurser och måluppfyllelse.

Samtidigt säger Pihlgren o Svensson att målstyrning inte bara är en styrfilosofi utan också en formell administrativ och disciplinerad process.⁴¹ Processen skulle bestå av ett antal olika moment enligt följande:

- Målnedbrytning och /eller måluppbyggnad
- Målidentifikation: val av viktiga nyckelområden
- Konkret målformulering
- Dialog och ”kontrakt”
- Verksamhetsplanering och genomförande
- Resultatuppföljning och korrigerande åtgärder

Deras teori om kedjan avseende mål- och resultatstyrning anser jag vara det som motsvarar styrmodellen på ett väldigt bra sätt.

Jag tycker att tillämpningen av mål- och resultatstyrning i SAPA Heat Transfer AB och Östgöta helikopterbataljon i stort överensstämmer med vad mål- och resultatstyrning står för i litteraturen. Det finns områden som överensstämmer väldigt väl men självklart också skillnader. Jag tycker att de båda ovan citerade författarnas tolkning av mål- och resultatstyrning väl överensstämmer med vad de olika organisationerna står för. Framförallt ”processen” som Pihlgren&Svensson framhåller tycker jag är signifikant för hur SAPA arbetar med sin tillämpning av mål- och resultatstyrning.

De intervjuades uppfattning var att man styrs genom att de får uppdrag / arbetsuppgifter. Detta sedan det har skett en målnedbrytning och en fokusering på för företaget viktiga nyckelområden. Man dokumenterar också en konkret målformulering. Därefter tilldelas man resurser och i en dialog kommer man överens om vad för handlingsregler det är som gäller. Viktigt är att alla här ska känna till företagets/organisationens mål.

⁴¹ Pihlgren o Svensson, Kap 4 s. 50.

Han/hon eller de som ska genomföra verksamheten har sedan handlingsfrihet att välja väg när de planerar och genomför verksamheten. Ledningen följer upp resultaten som medarbetarna åstadkommer och sätter in resurser då resultatet inte följer den väg som man riktat in sig på eller att resultatet är för dåligt.

För att kunna följa upp så måste metoder för resultatuppföljning införas.⁴² Detta arbete sker både i företagets ordinarie verksamhet och i form av projekt.

Mätning är ett måste för att på ett kvalitativt sätt kunna följa upp vad man faktiskt har producerat.

Ett problem vid uppföljning av målstyrningen är tolkningen av skillnaden i mätresultat mellan olika verksamheter, mellan myndigheter och mellan olika sektorer inom en myndighet. Metoderna för att följa upp verksamhet är av tre principiellt olika slag. I offentlig förvaltning oftast dialog, en annan form är försök att mäta utfallet av verksamheten med kvantitativa resultatmått och den tredje formen är olika former av statistikproduktion.

Avseende mätning så har SAPA Heat Transfer i stor utsträckning angett mätbara mål. Följden av detta är att det är relativt lätt att kontrollera om företaget har en måluppfyllelse eller ej.

I Försvarmakten så saknas i stor utsträckning dessa konkreta mätetal. Detta beror på att en tillräckligt tydlig målnedbrytning inte har skett och resultatet blir att mätning och utvärdering av verksamheterna blir svåra att genomföra. De bedömningar som görs får lätt en subjektiv karaktär. Att inte i större omfattning ha mätbara mål är en brist och står inte i överensstämmelse med litteraturen.

Detta är den stora skillnaden mellan SAPA och Östgöta helikopterbataljon. SAPA anser att allt går att mäta. SAPA jobbar kontinuerligt med detta och har konkreta mätetal till alla mål. Detta stämmer med vad litteraturen säger.

⁴² Henning, Roger, Målstyrning och resultatuppföljning i offentlig förvaltning, Kap 1, s 10.

”Styrning av verksamheten mot långsiktiga mål sker genom att succesivt fastställa delmål med krav på konkreta resultat för verksamheten i form av uppdrag. Mot dessa delmål prövas fortlöpande graden av och möjligheterna till måluppfyllnad”.⁴³

Detta är något som inte heller riktigt överensstämmer med vad litteraturen säger. Detta är ett citat ur Försvarmaktens litteratur för hur ledning ska gå till. Precis på detta sätt jobbar SAPA. Man prövar fortlöpande graden av och möjligheterna till måluppfyllnad. I FM så var uppfattningen den att en kontinuerlig uppföljning av måluppfyllnad inte görs och när den görs så är mätningarna subjektiva samt mer fokuserade på vad som gjorts mer än hur man står i förhållande till uppsatta mål.

Ett annat viktigt syfte är att ta tillvara kunskap och kompetens.⁴⁴ Detta för att kunna genomföra mål- och resultatstyrning fullt ut. Målstyrning i sig ger de anställda en hög grad av frihet i sitt sätt att arbeta. Handlingsfriheten ger en ökad motivation. Motivationen är då det bästa för att ta tillvara medarbetarnas kunskap och kompetens.

Ett ytterligare viktig faktor är, framförallt på lokal nivå, att organisationens medlemmar genom den uppgift de åtagit sig, ska känna till verksamhetens mål.⁴⁵ Genom att de gör det så försöker man också verka för att nå dessa mål. Min undersökning har visat att SAPA dagligen pratar om mål på alla nivåer. Detta följs också upp. I Försvarmakten så pratas det, enligt de intervjuade, för lite om mål. Man pratar om mål på nivå ner till kompaniledning. Därunder pratas det mer i verksamhetstermer. Bataljonens mål har dock alla klart för sig.

⁴³ FM, FörLed 2001, s. 17.

⁴⁴ Henning Roger, Målstyrning och resultatuppföljning i offentlig förvaltning, Kap 1, s.9.

⁴⁵ Isacson&Knutsson, En studie av målstyrning, Kap 2, s.24.

Detta måste ses som en brist och troligen en av anledningarna till att det inte finns konkreta måttal till organisationens mål. Det finns inga kända mål och delmål längre ner i organisationen.

För att sammanfatta detta så kan man säga att både SAPA och Östgöta helikopterbataljon tillämpar mål- och resultatstyrning på i huvudsak som litteraturen anger. De brister som finns härrör till helikopterbataljonen.

Antalet mätbara mål är få. Diskussionen och kunskapen hos de anställda angående de mål som finns är inte särskilt stor. I vissa fall så finns det inte klara mål på lägre nivå som är mätbara. Bataljonens mål och vision är dock tydligt hos de anställda.

I begreppet målstyrning finns inte någon entydig definition som jag tidigare nämnt i uppsatsen. Litteraturen beskriver detta på lite olika sätt med en del gemensamma nämnare. Dels att det är en process där alla medarbetare ska delta i dialog och dels att man genom målstyrning skapar förutsättningar för decentralisering där de anställda ska känna till mål och på ett aktivt sätt jobba mot dessa målbilder.

Tillämpningen av mål- och resultatstyrning genomförs på lite olika sätt även om jag anser att båda organisationerna i huvudsak tillämpar detta på ett sätt som överensstämmer med litteraturen. Avsikten finns men det brister på en del områden som jag tidigare nämnt. Organisationernas olika karaktärer och uppgifter medför att det troligen inte går att jobba med mål- och resultatstyrning på identiskt lika sätt. FM:s karaktär av anslagsmyndighet med uppgifter givna av samhället utan vinstintresse medför att budgeten blir starkt styrande när verksamheten ska planeras. Det kan innebära att ett uppdrag styrs i en speciell riktning eller att direktiv lämnas om materielanskaffningar för att upprätthålla Försvarmaktens status gentemot de av staten anbefallda uppdragen. Detta gäller särskilt i den situation som råder just nu med stora omstruktureringar i Försvarmakten.

2001-05-08

Dessa styrningar innebär en begränsning i handlingsfriheten för de anställda när de ska genomföra planerad verksamhet.

Till sist så menar jag att målstyrning är en alldeles utmärkt styrform som oavsett organisationstyp går att tillämpa för att nå högre effektivitet. Detta gör i SAPA:s fall att vinsten blir större och ägarna blir nöjda. I Försvarmaktens fall så ser man inte lika tydligt när effektiviteten ökar men ett arbete pågår med att införa ett nytt verksamhetsledningssystem för att dels införa mätbara mål och dels genom att utbilda personalen i detta med mål- och resultatstyrning så att man på stor bredd kan jobba med detta. Det är anser jag viktigt att alla i organisationen vet vad målstyrning står för och innebörden.

Jag tror också att utöver de brister som redovisats avseende mål- och resultatstyrning så kan en del av skillnaderna bero på just skillnaden av karaktär i organisationerna, d.v.s. en ren anpassning till rådande förhållanden.

10. Resultat.

Huvudsyftet med min uppsats är att belysa och jämföra hur mål- och resultatstyrning som styrform tillämpas i dels ett privat företag och dels i en offentlig verksamhet. Jag har dels gjort jämförelsen med hjälp av den litteratur som jag redovisat i uppsatsen och där påvisat skillnader och likheter. Jag har också i en undersökning direkt mot de två organisationerna via intervjuer jämfört hur mål- och resultatstyrning tillämpas i de båda företagen. Jag har främst varit ute efter att undersöka hur mål- och resultatstyrningen tillämpas i de båda organisationerna.

Jag satte upp ett antal frågeställningar som jag hade för avsikt att belysa.

Frågorna är:

1. Vad står begreppen mål- och resultatstyrning som organisatorisk styrform/filosofi för och vad omfattar dessa begrepp?
2. Vilka likheter och skillnader finns i fråga om mål- och resultatstyrning som styrform mellan privat och offentlig verksamhet, och under vilka

2001-05-08

förutsättningar eller i vilka sammanhang kan det vara lämpligt/önskvärt att erfarenhetsutbyte äger rum?

3. Hur förhåller sig de empiriska resultaten till den litteratur som finns inom området och den referensram som tagits fram om målstyrning?
4. Hur tillämpas målstyrning inom FM respektive SAPA Heat Transfer? Står tillämpningen i harmoni med respektive verksamhetsidé/affärsidé?
5. Finns det en klar koppling mellan mål och resultatuppföljning? Hur följs resultatet upp?
6. Är tillämpningen i FM optimal eller utvecklingsbar?

Jag tycker att min undersökning, och i förlängningen uppsatsen, belyses på ett godtagbart sätt. Jag har erhållit en klar bild av hur mål- och resultatstyrning tillämpas i ett privat företag och dito i en offentlig verksamhet. Det finns också en klar koppling, dock med olikheter, till min referenslitteratur. Det enda som inte har gett ett entydigt svar är mål- och resultatstyrning som begrepp. Detta har varit svårt då det inte finns en entydig definition på detta. I källorna beskrivs detta på olika sätt. Sammanhanget finns dock och totalt sett så har litteraturen samma budskap anser jag. Detta svarar klart och tydligt på fråga 1.

De skillnader och likheter som finns i sättet att tillämpa mål- och resultatstyrning belyses och jag anser att skillnaderna dels kan bero på anpassningar till respektive verksamhet men också att framförallt att Försvarsmakten har en del att utveckla i sitt sätt att arbeta. Man är mindre bra på att bryta ner mål till lägre nivå, man har inte samma delaktighet och förståelse som i den privata sektorn, man analyserar inte om målsättningar nåtts utan ser på vad man rent konkret/faktiskt har åstadkommit och man utvärderar inte resultatet så att det med kvalitet kan användas som erfarenheter inför framtida arbete. Beror på avsaknad av nerbrutna mål som är det som ger de konkreta mätetalen som möjliggör just utvärdering. Detta har belysts i min analys och jag anser att detta är svaret på fråga 2.

2001-05-08

Tillämpningen av mål- och resultatstyrning genomförs på lite olika sätt även om jag anser att båda organisationerna i huvudsak tillämpar detta på ett sätt som överensstämmer med litteraturen. Detta har jag utförligt belyst i kap. 9 och är svaret på fråga 3.

Min fjärde fråga innebär en skillnad mellan de olika organisationerna. Jag anser att SAPA Heat Transfer:s tillämpning av mål- och resultatstyrning står i klar harmoni med deras verksamhetsidé. Vad avser helikopterbataljonen så finns det brister som jag tidigare redogjort för. Dessa brister är man dock på ledningsnivå idag klart medveten om och man arbetar på att rätta till dessa. Man är på väg mot att finna harmoni avseende tillämpningen av mål- och resultatstyrning gentemot verksamhetsidéen.

På fråga 5 så anser jag att SAPA har en klar koppling från det att ledningen har utarbetat de övergripande målen tills det att alla medarbetare har kännedom om dessa samt utarbetat egna mål på sin nivå. Därefter så sker en klar återkoppling av uppnådda resultat mot de satta målbilderna. Detta sker regelbundet. I Försvarmakten så anser jag att så är inte fallet om man ser till resultatet av min undersökning. En tillräcklig målnedbrytning sker inte, deltagande av / kunskap om processen av de anställda är för liten och resultatet följs inte upp på ett regelbundet kvalitetssäkrat sätt på alla nivåer.

Ett av mina delsyften är också att bredda alt. dementera A. Svenssons uppsats som jag tidigare nämnt i min uppsats. Jag anser att jag har breddat hans uppfattning och slutsatser. Det är i huvudsak samma slutsatser som jag har erhållit i min undersökning. Båda organisationerna tillämpar mål- och resultatstyrning, men på lite olika sätt. Jag anser mig kunna styrka att Försvarmakten har ett mindre lyckat sätt att arbeta med målnedbrytning, delaktighet på alla nivåer samt framförallt uppföljning och utvärdering av vad man åstadkommit. Dessutom måste man ta tillvara på de erfarenheter som erhålls i alla utvärderingar och bygga vidare mot framtiden. Nu tittas det mest på prestation istället för om aktuella målsättningar är uppnådda.

2001-05-08

Skillnaden mot vad B. Svensson kommit fram till tycker jag är följande:

-FM är medvetet om problemet, i alla fall på ledningsnivå, och har påbörjat ett arbete med ett verksamhetsledningssystem. Vad resultatet blir vet vi inte idag men jag tror att man är på rätt väg då en del av de intervjuade pekat just på de problem som jag belyst jämfört med hur SAPA jobbar.

-FM har på den exekutiva nivån påbörjat införandet av Balanced scorecard och detta tror jag är ett sätt att komma till rätta med de brister som genomsyrat vårt sätt att framförallt få personalen delaktig i framtagandet av mål/delmål samt en rättvisande utvärdering av dessa mål. Balanced scorecard är en relativt ny modell att arbeta med mål- och resultatstyrning i. Just det faktumet att Försvarmakten just nu omorganiserar på stor bredd tror jag gör att hela modellen passar att integrera vid i nutid. Varför inte passa på att ge hela Försvarmaktens sätt att målstyra organisationen en omstrukturering? Brister i Försvarmaktens sätt att omvandla vision till övergripande mål vidare till mål på lokal nivå ner till mål på lägre nivå skulle kunna rättas till med Balanced scorecard. BSC är ju en modell vars styrka är att med balans mellan olika perspektiv omvandla vision till genomförande.

En tanke inför ett fortsatt arbete/forskning med dessa frågor kan vara att organisationerna själva i sitt arbete med verksamhetsledning vänder sig till olika organisationer för att ta del av andras erfarenheter.

En annan tanke kring forskningen med mål- och resultatstyrning kan vara att införa Balanced scorecard på större bredd i Försvarmakten då detta i SAPA:s fall fungerar mycket bra som styrform. Balanced scorecard finns närmare beskrivet tidigare i uppsatsen. Jag tror att balanced scorecard är mycket väl lämpat för att komma tillrätta med de problem och svagheter som idag finns i verksamhetsledningssystemet inom Försvarmakten.

Ett tredje uppslag kan vara att börja ett arbete med att ta fram instruktioner för hur målnedbrytning, uppföljning och analys ska gå till på lägre nivå. Kanske ska

2001-05-08

det finnas handböcker motsv, för detta precis som Hsvar och FörLed finns för den centrala nivån. Till exempel en handbok för förbandschefer m.m.

Slutligen så anser jag att jag också har besvarat den fråga (fråga sex) som också ryms i rubriken på min uppsats. Nämligen om mål- och resultatstyrningen är optimal eller utvecklingsbar i Försvarmakten. Den är alltså utvecklingsbar framförallt vad gäller målnedbrytning och uppföljning/utvärdering.

Med dessa ord avslutar jag min uppsats om mål- och resultatstyrning och lämnar kvarvarande frågor till efterkommande forskare.

Källförteckning

- Alserud Ingmar, Målstyrningskedjan, Svenska kommunförbundets förlag, Stockholm 1991.
- Ejvegård Rolf, Vetenskaplig metod, Studentlitteratur, 2:a upplagan, Lund 1996.
- Försvarsmakten, Handbok för Försvarsmaktens ledning, organisation och verksamhet i stort – FörLed, 2001.
- Försvarsmakten, Handbok för styrning, värdering, analys och redovisning av Försvarsmaktens verksamhet – H Svar, 23 230:60611, :75085, 2001.
- Greve Jan, Budget, Studentlitteratur, Lund 1996.
- Henning Roger, Målstyrning och resultatuppföljning i offentlig förvaltning, Regeringskansliets offsetcentral, Ds 1991:19, Stockholm 1991.
- Isacsson Ulf & Knutsson B-O, En studie av målstyrning, Företagsekonomiska institutionen, Lund 1992.
- Merriam B Sharan, Fallstudie som forskningsmetod, Studentlitteratur, Lund 1994.
- Milsta Margareta, Målstyrning och mellancheferns arbete – hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel, Linköpings universitet, Linköping 1994.
- Pihlgren Gunnar & Svensson Arne, Målstyrning: 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet, Kristianstads boktryckeri AB, Malmö 1989.
- Rombach Björn, Det går inte att styra med mål, Studentlitteratur, Lund 1991.
- SAPA Heat Transfer, Strategisk affärsplan.
- SAPA Heat Transfer, Organisationsstruktur.
- SAPA Heat Transfer, Hemsida på Internet, www.SAPA.SE.
- SAPA Heat Transfer, Informationsblad, 2000.
- Svensson Bengt A, Mål- och resultatstyrning inom privat och offentlig verksamhet, Akademitryck AB, Stockholm 1999.
- Östgöta helikopterbataljon, Arbetsordning 2000.
- Östgöta helikopterbataljon, Underlag till UF 2 2001.
- Östgöta helikopterbataljon, Verksamhetsorder 2000.
- Östgöta helikopterbataljon, Hemsida på internet, WWW.MIL:SE

Intervjuer

Schölin Kent, Vice VD, SAPA Heat Transfer, Finspång 2001-01-17.

Ulmner Nils, Produktionschef – Göt, Finspång 2001-01-17.

Malm Ulf, Chef strategiskt inköp, Finspång 2001-01-18.

Malmström Torbjörn, Personalchef, Finspång 2001-01-18.

Franzén Dan, Major, Q-chef vid Östgöta helikopterbataljon, Linköping 2001-01-29.

Lundström Lars, Kapten, Ekonomichef Östgöta helikopterbataljon, Linköping 2001-01-30.

Sköld Anders, Major, Chef Prod/Plan-sektionen vid Östgöta helikopterbataljon, Linköping 2001-02-12.

Svärdström Torsten, Överstelöjtnant, Chef Östgöta helikopterbataljon, Linköping 2001-02-12.

1. **Företagets verksamhet/profil.**
-Beskriv företagets/myndighetens verksamhet och profil.

2. **Arbetsuppgifter/Ansvarsområde.** Med följande frågor:
-Beskriv vad Du gör i ditt arbete?
-Vilka begränsningar respektive möjligheter upplever Du i ditt arbete?

3. **Begreppet målstyrning.** Med följande frågor:
-Vad innebär begreppet mål för Dig?
- Hur definierar Du begreppet målstyrning?
- Vad kännetecknar enligt Dig en målstyrd organisation?
- Vad har Ni för föreskrifter, allmänna råd, riktlinjer och rekommendationer som är utgivna inom er organisation avseende målstyrning?
- Vad är fördelarna med målstyrning som styrform?
- Vad är nackdelarna med målstyrning som styrform?
- Hur anser Du att målstyrning fungerar i er organisation?

4. **Målen innehåll.** Med följande frågor:
- Vilka är de övergripande målen (verksamhetsidén/affärsidén) inom den verksamhet Du tillhör?
- Vilka är målen för din verksamhet?
- Vilket/vilka mål är viktigast?
- Varför är de viktigast? (Vilken funktion har de?)
- Anser Du att målen är realistiska?
- Hur anser Du de ekonomiska resurserna påverkar er utformning av målen?

5. **Delaktighet i målen.** Med följande frågor:
- Talar man om mål/målen?
- Vem/vilka talar om målen?
- På vilket sätt deltar de anställda i arbetet med att bryta ner de övergripande målen till mål på den egna nivån?
- Vilka möjligheter anser Du de anställda har att påverka och utforma deras egna individuella mål?

6. **Styrning/Ledning.** Med följande frågor:
- Vad innebär begreppet styrning för Dig?
- Hur vill Du beskriva att Du styrs i ditt arbete?
- Hur vill Du beskriva ditt eget sätt att styra/leda din verksamhet och dina medarbetare?
- Vilka förutsättningar anser Du måste finnas i en organisation för att mål ska kunna styra verksamheten?
- I vilken utsträckning anser Du att dessa förutsättningar finns i Din organisation?
- Vad anser Du att ni kan bli bättre på?

7. **Utvärdering av målen.** Med följande frågor:

- Vad innebär begreppet resultat?
- Vad ser Du som ett bra resultat?
- På vilket sätt utvärderas graden av måluppfyllelse
- På vilket sätt utvärderar ni graden av måluppfyllelse på de kvalitativa mål som finns inom er organisation? (Hur, av vem och hur ofta?)
- Hur används resultatet?
- Hur vet Du att Du själv och din verksamhet gör ett bra resultat/arbete?
- Vem bedömer om Du gjort ett bra resultat?
- Vad händer då man inte uppnår de mål/resultat som förväntas?

Datum: 1998-11-05

Utgåva 2

Uppföljning av medarbetarnas motivation.

Bakgrund

I SHTs strategiska affärsplan har Motiverade medarbetare valts som en av fem kritiska framgångsfaktorer. Det övergripande sättet att mäta Motiverade medarbetare är genom en enkät Mr/Mrs 100% (10 frågor, skala 1-10).

Syfte

Syftet är dels att mäta och säkerställa att ”totalresultatet” utvecklas i rätt riktning, men även att fungera som ett konkret ”verktyg” för en enskild chef att förändra/förbättra sitt ledarskap och därigenom förbättra motivationen för de anställda.

Rutin och ansvarsfördelning

HQ ansvarar för att:

-Enkäten delas ut, märkt med namnet på den chef som ska bedömas. Enkätsvaren samlas in och registreras. Resultatet av enkäten sammanställs och distribueras.

-Respektive medarbetare bedömer sin chef och avlämnar enkäten i slutet kuvert i insamlingslådor.

-En enskild chefs resultat har endast han/hon samt direkt överordnade chefer tillgång till.

Omfattning

Alla chefer med minst tre underställda. Om en enskild chef har två underställda, men ändå vill delta i undersökningen krävs skriftligt godkännande av de två underställda samt VD:s godkännande.

Frekvens

3 ggr/år (jan/feb, maj/juni, sept/okt).

Mr/Mrs 100%

Namn på chef: _____

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Min chef uppmuntrar teamwork | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2. Min chef uppmuntrar nya idéer och förslag | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3. Jag är delaktig i att fastställa mål och riktlinjer för mitt arbete | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4. Jag får självständigt utföra mitt arbete | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 5. Jag har tillgång till den information jag behöver | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 6. Jag får den träning och vidareutbildning jag behöver | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7. Jag har en rak och öppen kommunikation med min chef | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8. Min chef är rättvis | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 9. Min chef talar om när jag gör ett bra jobb | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10. Min chef uppträder i linje med företagets värderingar ("Att leva som man lär") | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 11. Jag har haft ett uppföljningssamtal med min chef de senaste 12 månaderna | JA NEJ |