



Handelshögskolan

Karlstad Business School

Aspervall Piotr
Edén Kristoffer

Engagemang genom redovisningsinformation

En kvalitativ studie ur ett
kommunikationsperspektiv

Företagsekonomi

Examensarbete Civilekonom

Termin: VT-2023
Handledare: Sven Siverbo

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Sven Siverbo som har kommit med konstruktiv kritik och fungerat som ett bollplank för oss under denna process. Vidare vill vi tacka vår samarbetspartner som har bidragit med ett värdefullt resultat och till sist våra familjer som har fungerat som stöttepelare under uppsatsens gång.

Författarna har samarbetat med samtliga delar, vilket ger ett delat ansvar för hela uppsatsen.

Karlstad, juni 2023

Piotr Aspervall

Kristoffer Edén

Sammanfattning

Ett lågt arbetsengagemang kan innebära stora förluster för organisationer, lyckas organisationer engagera sina anställda kan detta leda till högre lönsamhet och en minskad personalomsättning. Det har visats att kommunikation av organisationens helhetsbild, samt hur arbetet bidrar till organisationens framgång, är centrala delar i att engagera anställda. Redovisningsinformation finns tillgängligt i så gott som alla företag och kan ses som en bra källa till engagemangsskapande kommunikation, men frågan är om redovisningsinformation kan skapa engagemang. Studiens syfte är därmed att undersöka vilka egenskaper hos redovisningsinformation som kan skapa arbetsengagemang. Egenskaperna utforskas genom ett internkommunikationsperspektiv, där även frågan om vilken kommunikationskanal som ska väljas för att engagera, behandlas. Studien genomförs med kvalitativa intervjuer av elva respondenter på ett tillverkande företag, där egenskaperna undersöks från två perspektiv, internkommunikation och målsättning, för att tillsammans skapa en mer komplett bild av respondenternas uppfattning av egenskaperna. Resultaten visar att de företag som försöker kommunicera redovisningsinformation som inte är genomtänkt och anpassad till mottagarna kan göra mer skada än nytta. I utformningen av redovisningsinformation för internkommunikation behöver bland annat egenskaper som begriplighet, relevans, transparens och feedback, tas hänsyn till, men även valet av kommunikationskanaler spelar en stor roll i engagemangsskapandet. Vid kommunikation av finansiell redovisningsinformation behöver kanalerna vara interaktiva och vid icke-finansiell redovisningsinformation anses det fördelaktigt att kommunicera informationen via elektroniska kanaler eftersom informationen ofta är generell. Resultatet visar däremot att kommunikation som sker ansikte mot ansikte lämpar sig bäst när relevant redovisningsinformation kommuniceras. Slutsatserna är därmed att kommunikationskanalerna bör anpassas efter innehållet och att de identifierade egenskaperna uppfylls.

Nyckelord: Medarbetarengagemang, Engagemang, Internkommunikation, Målsättning, Redovisningsinformation

Abstract

Engagement through accounting information

A qualitative study from a communication perspective

A low level of employee engagement can mean big losses for organizations, if organizations succeed in engaging their employees, this can lead to higher profitability and reduced staff turnover. It has been shown that communicating the overall picture of the organization and how work contributes to the success of the organization are key elements in engaging employees. Accounting information is available in virtually all companies and can be seen as a good source of commitment-creating communication, but the question is whether accounting information can create engagement. The purpose of the study is therefore to investigate the characteristics of accounting information that can create work engagement. The characteristics are explored through an internal communication perspective, where the question of which communication channel to choose to engage is also addressed. The study is conducted with qualitative interviews of eleven respondents at a manufacturing company, where the characteristics are examined from two perspectives, internal communication and goal setting, in order to create a more complete picture of the respondents' perception of the characteristics. The results show that companies trying to communicate with accounting information that is not well thought out and tailored to the recipients can do more harm than good. When designing accounting information for internal communication, characteristics such as comprehensibility, relevance, transparency and feedback need to be taken into account, but the choice of communication channels also plays an important role in creating engagement. When communicating financial accounting information, the channels need to be interactive and for non-financial accounting information it is considered advantageous to communicate the information via electronic media as the information is often general. However, the results show that face-to-face communication is best suited when communicating relevant accounting information. The conclusions are therefore that the communication channels should be adapted to the content and that the identified characteristics are fulfilled.

Key words: Employee engagement, Engagement, Internal communication, Goal setting, Accounting information

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	9
1.1. Bakgrund	9
1.2. Problemformulering	10
1.3. Syfte.....	12
2. Teori.....	13
2.1. Engagemang	13
2.2. Social utbytesteori.....	14
2.2.1. Intern kommunikation.....	14
2.2.2. Effektiv intern kommunikation.....	15
2.2.3. Kommunikationskanaler.....	16
2.3. Redovisningsinformation.....	16
2.3.1. Behovet av redovisningsinformation	17
2.3.2. Varför redovisningsinformation kommuniceras	18
2.3.3. Kommunikation genom målsättning	18
2.4. Teoretisk syntes.....	20
3. Metod	22
3.1. Design	22
3.2. Datainsamling.....	22
3.3. Urval	24
3.4. Dataanalys	25
3.5. Trovärdighet	26
3.6. Etik.....	27
4. Resultat.....	28
4.1. Kommunikationskanaler.....	28
4.2. Intern kommunikation.....	29
4.2.1. Transparens	29
4.2.2. Begriplighet	30
4.2.3. Relevans.....	31
4.2.4. Feedback.....	32
4.3. Målsättning.....	33
4.3.1. Utmanande mål.....	33
4.3.2. Begriplighet	33
4.3.3. Relevans.....	34
4.3.4. Feedback.....	34
4.4. Meningsfull redovisningsinformation	35

5.	Analys och diskussion	36
5.1.	Engagerande kanaler	36
5.2.	Engagerande egenskaper	37
5.2.1.	Begriplighet	37
5.2.2.	Relevans.....	38
5.2.3.	Feedback.....	39
5.2.4.	Utmaning	39
5.2.5.	Transparens	40
5.2.6.	Meningsfull information.....	41
6.	Slutsatser	42
6.1.	Slutsats	42
6.2.	Studiens begränsningar	43
6.3.	Kunskapsbidrag och förslag till framtida forskning	43
	Referenslista	
	Bilaga 1: Samtyckesblankett.....	
	Bilaga 2: Definitioner	
	Bilaga 3: Intervjuguide.....	

1. Inledning

Bakgrunden argumenterar för varför medarbetarengagemang är en viktig del att fokusera på för organisationer och hur det kan kopplas samman till intern kommunikation. Vidare beskriver problemdiskussionen tidigare forskning inom ämnet och den forskningslucka som har identifierats.

1.1. Bakgrund

Anställda är en av organisationens viktigaste tillgångar eftersom de har en avgörande betydelse för att skapa produktivitet och konkurrenskraft (Zeidan & Itani, 2020). En Gallupundersökning från 2022 visar även att medarbetarengagemang är en av de viktigaste faktorerna till kundengagemang, produktivitet och högre lönsamhet (Gallup, 2022). Vidare leder engagemang till högre effektivitet (Woocheol m.fl., 2019), motivation och en känsla av involvering (Mădălina & Cătălin, 2016). Det i sin tur har positiva ekonomiska effekter då engagerade anställda leder till högre marknadspremier, högre avkastning till ägarna och en lägre personalomsättning (Mădălina & Cătălin, 2016; Špoljarić & Tkalac-Verčič, 2022; Yates, 2006). Från arbetsgivarens perspektiv är det därmed viktigt att fokusera på de anställdas engagemang eftersom det leder till en välmående organisation.

Omvänt är brist på medarbetarengagemang ett stort problem som organisationer står inför. Endast 21 procent av de anställda världen över är engagerade på jobbet, vilket enligt Gallups uppskattning kostar den globala ekonomin 7,8 biljoner kronor per år (Gallup, 2022). Detta kan delvis tillskrivas att anställdas behov av relevant information inte tillgodoses (Karanges m.fl., 2015; Men & Chun-ju, 2015). Exempelvis är anställda intresserade av företagets långsiktiga överlevnad för att bekräfta att deras arbetsituation är säkrad. En informationskälla som finns tillgänglig i organisationer och som kan uppfylla det syftet är redovisningsinformation (Johansson m.fl., 2009), vilken kan kommuniceras genom intern kommunikation. Engagerande intern kommunikation kännetecknas av att de anställda får ta del av helhetsbilden av organisationen (Yates, 2006), eftersom redovisningsinformation är en spegling av verkligheten i en organisation (Wellens, 1975) innebär det att den blir extra intressant för de anställda.

Att tillgodose anställdas informationsbehov av redovisningsinformation är emellertid komplicerat eftersom anställda har en begränsad förståelse av finansiella termer och hur deras dagliga arbete bidrar till företagets ekonomiska resultat (Aggarwal & Simkins, 2001; Shamsudin m.fl., 2020; Yates, 2006). Det kan leda till att anställda inte känner sig delaktiga i företagets prestationer och har svårt att sammankoppla sitt arbete med företagets framgång. Att kommunicera redovisningsinformation på ett sätt som är begripligt och relevant för anställda kan därför vara avgörande för att öka engagemanget på arbetsplatsen.

1.2. Problemformulering

Eftersom det innebär betydande nackdelar att misslyckas engagera sina anställda, bidrar det till att det finns mycket forskning inom medarbetarengagemang. Inom området redovisningsinformation kopplat till engagemang är forskningen smal och den som finns är äldre. Däremot är närliggande forskning inom intern kommunikation bred och omfattande, vilket kommer att redogöras för i nästkommande del.

Forskningen som berört ämnet att delge redovisningsinformation till de anställda för att öka deras engagemang har diskuterats från två perspektiv: organisationens och de anställdas, från organisationens perspektiv har konceptet mestadels diskuterats utifrån "Open book management" (OBM), som innebär att engagera anställda genom att sammankoppla deras intressen med organisationen. Det görs genom att dela redovisningsinformation med anställda och på så sätt generera en känsla av delaktighet hos dem. Inom OBM är det även kritiskt att utbilda de anställda inom ämnet för att de ska förstå informationen och kunna använda den i sitt arbete för att ta organisatoriska beslut (Aggarwal & Simkins, 2001; Davis, 1997; Lloyd & Case, 1998; Stendardi & Tyson 1997). Däremot har dess genomförbarhet ifrågasatts (Amuche m.fl., 2019; Case, 1998; Davis, 1997; Falconi, 1995). Vissa forskare har kritiserat OBM med motiveringen att organisationer har lågt förtroende för sina anställda att hantera känslig information och att cheferna känner en avsaknad av kontroll när anställda får ta del av finansiell information (Amuche m.fl., 2019; Case, 1998; Davis, 1997; Falconi, 1995). Dessutom kan organisationer vara ovilliga att investera tid och pengar som krävs för att utbilda anställda inom ekonomi och att delge dem med information då den ibland är konfidentiell (Davis, 1997; Falconi, 1995). Det finns även en rädsla för att organisationens resultat kan misstolkas av fackföreningar och skapa argument till att lönehöjningar är mer berättigade än vad de egentligen är, eller att vinster bör delas ut på ett annat sätt (Brown, 1997). Timming och Brown (2015) skriver att den övervägande explorativa naturen av forskning inom OBM, kräver mer empirisk forskning inom området och att den bör inrikta sig på de anställdas perspektiv då den tidigare forskningen har utgått från organisationens perspektiv.

Benston (1963) som har studerat kopplingen mellan engagemang och redovisningsinformation från de anställdas perspektiv, skriver att finansiell information i sitt rena format inte engagerar de anställda, då den ofta ses som komplex och saknar relevant information om organisationens mål. De flesta anställda saknar ekonomisk utbildning och därmed kunskap för att tillgodogöra sig information som presenteras för dem (Aggarwal & Simkins, 2001; Shamsudin m.fl., 2020), vilket leder till svårigheter att se kopplingen mellan det utförda arbetet och företagets ekonomiska resultat (Yates, 2006). Användningen av redovisningsinformation kan bidra till medarbetarengagemang genom att de anställda förstår hur deras utförda prestation är kopplad till organisationens resultat

(Benston, 1963). För att de anställda ska förstå redovisningsinformationen kan den presenteras på ett mer begripligt sätt, till exempel genom att varje rad i en årsredovisning beskrivs med en mening istället för komplexa finansiella termer och förkortningar eller att informationen presenteras i ett berättande format (Bjurklo, 2006; Purdy, 1981). Däremot saknas kopplingen i tidigare studier mellan begriplig redovisningsinformation och anställdas engagemang.

Närliggande forskning inom intern kommunikation har däremot visat att de anställdas engagemang kan höjas när information kommuniceras på ett effektivt och begripligt sätt (Mädalina & Cătălin, 2016; Špoljarić & Tkalac-Verčič 2022; Yates, 2006). Sambandet har studerats genom den sociala utbytesteorin, som förklarar att när anställda får ta del av information genereras en känsla av samhörighet med organisationen som i sin tur har en engagerande effekt (Einwiller m.fl., 2021). Även sättet som de anställda tar del av informationen på är viktigt för att de anställda ska kunna tillgodogöra sig informationen effektivt. Welch (2012) visar en koppling mellan engagemang och valet av rätt kanal för kommunikationen beroende på innehållet i informationen, vilket stärker betydelsen av kanalval i den interna kommunikationen. Kopplingen mellan intern kommunikation och redovisningsinformation är tydlig då den utgör en central del inom intern kommunikation för skapande av engagemang genom delning av affärsplaner och en helhetsbild av organisationen med de anställda, vilket enligt Yates (2006) ofta sker genom finansiell information.

Däremot saknas en specificering av vilken typ av information som bör förmedlas och hur den bör vara utformad, vilket tillsammans med flera författares argument att sambandet mellan engagemang och intern kommunikation bör testas i andra organisatoriska sammanhang, gör det intressant att applicera på redovisningsinformation och studera (Karanges m.fl., 2015; Tkalac-Verčič & Pološki-Vokić, 2017). Eftersom empirin är inhämtad från enstaka organisationer, har det försvårat generaliseringen av resultaten till en vidare population. Exempelvis skriver Tkalac-Verčič och Pološki-Vokić (2017) att kopplingen bör testas i olika organisatoriska och industriella miljöer då generaliserbarheten i deras studie var låg på grund av att empirin var inhämtad från ett och samma företag. Vidare kommuniceras redovisningsinformation ofta genom målsättningar (Kemp, 1962) och tidigare studier har belyst sambandet mellan mål och anställdas motivation genom målsättningsteorin (Locke & Latham, 2006). Målsättningsteorin är väl utbredd och forskningen inom den är djup, däremot finns det färre artiklar inom relationen engagemang och målsättning (Shoaib & Kohli, 2017). Motivation kan knytas ihop med engagemang då motivation antas vara en förutsättning hos engagerade anställda (Medlin & Green, 2009; Shoaib & Kohli, 2017) vilket innebär att kopplingen mellan målsättning och engagemang blir intressant att studera, som dessutom har föreslagits av Shoaib och Kohli (2017).

Summerat så har tidigare forskning haft ett tvådelat perspektiv inom området, från organisationens perspektiv existerar det forskning om att delge de anställda redovisningsinformation, vilket har positiv betydelse för organisationens resultat men eftersom studierna inte har tagit hänsyn till de anställdas perspektiv är kopplingen till engagemang okänd. Eftersom forskningen från de anställdas perspektiv är äldre och smalare så används den sociala utbytesteorin och målsättningsteorin för att sammanlänka och beskriva relationen mellan engagemang och redovisningsinformation. Dessutom är kopplingen mellan redovisningsinformation och engagemang inom internkommunikation inte utforskad. Därav blir det intressant att studera problemet kvalitativt genom att definiera vad effektiv intern kommunikation innebär teoretiskt och applicera de kriterierna på internt kommunicerad redovisningsinformation med hjälp av sociala utbytesteorin och målsättningsteorin. På så vis kan de viktigaste egenskaperna vid kommunikation av redovisningsinformation för att engagera anställda diskuteras teoretiskt och undersökas empiriskt. Resultatet från studien kan hjälpa organisationer att utveckla effektivare kommunikationsstrategier för att öka anställdas engagemang med redovisningsinformation.

1.3. Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka egenskaper hos redovisningsinformation som skapar arbetsengagemang.

Följande frågor kommer därmed att användas för att belysa syftet:

Vilka kanaler ska redovisningsinformation kommuniceras genom för att engagera?

Vilka egenskaper hos redovisningsinformation skapar arbetsengagemang?

2. Teori

Kapitlets struktur följer studiens syfte som inleder med en redogörelse för begreppet engagemang och hur det har operationaliserats i tidigare studier för att kunna fånga upp flera aspekter av engagemang i datainsamlingen. Vidare kartlägger teorikapitlet de viktigaste egenskaperna hos internt kommunicerad information samt vid målsättningar och avslutar med en teoretisk syntes där fynden sammanfattas.

2.1. Engagemang

Engagemang är ett brett begrepp som saknar en enhetlig definition (Welch, 2012) men kan beskrivas som huruvida individer sammankopplar sig med sin arbetsroll och engagerar sig i arbetsaktiviteter av personliga skäl (Vogelgesang m.fl., 2013). Vidare kan engagemang ses som ett tredelat begrepp bestående av en emotionell, en kognitiv och en fysisk dimension, där den kognitiva dimensionen syftar på hur anställda uppfattar och bearbetar information som rör deras arbete och arbetsplats (Kahn, 1990). Det kan inkludera deras tro på företagets värderingar och mål, deras förståelse för organisatoriska policys och procedurer, samt övergripande kognitiva ramverk för att tolka sin arbetsmiljö. Den emotionella dimensionen relaterar till de affektiva upplevelser och attityder som anställda har gentemot sin arbetsplats, vilket inkluderar positiva känslor såsom tillfredsställelse och stolthet, såväl som negativa känslor såsom frustration, ångest och cynism. Känslorna kan påverkas av olika faktorer, såsom mellanmänskliga relationer med kollegor, upplevd rättvisa av belöningar och erkännanden, samt graden av självbestämmande och kontroll som anställda har över sitt arbete. Slutligen omfattar den fysiska dimensionen i vilken utsträckning de anställda använder sin energi, både fysisk och mental, för att utföra sina arbetsuppgifter (Kahn, 1990).

Andra definitioner tar utgångspunkt i ett sinnestillstånd, där engagemang ses som en positiv, tillfredsställande, arbetsrelaterad inställning (Karanges m.fl., 2015). Dock är inte alla överens om att engagemang är något som enbart skapas, utan snarare är ett personlighetsdrag, en attityd eller ett stadie av motivation (Welch, 2012). Engagemang har tidigare försökts att mätas, vilket har lett till att det brutits ned till kraft, dedikation och absorption (Schaufeli m.fl., 2002), vilket bygger på Kahns definition där dedikation kan kopplas samman med den emotionella dimensionen, kraft med den fysiska och den kognitiva med absorption. Eftersom de flesta förklaringarna bygger på Kahns modell, eller att engagemang relaterar till ett sinnestillstånd som är en del av Kahns uppdelning anses den här definitionen mest spridd och accepterad.

Genom att förstå de tre dimensionerna av engagemang kan en insikt skapas om vilka faktorer som påverkar de anställdas attityder och beteenden på arbetsplatsen. Denna kunskap kan sedan användas för att skapa en mer stödjande och engagerande arbetsmiljö för att engagera de anställda.

2.2. Social utbytesteori

Den sociala utbytesteorin kan beskrivas som ett utbyte av varor och tjänster mellan två eller fler parter, både fysiska och icke-fysiska (Homans, 1958) där samtliga parter strävar efter att maximera sin vinst (Einwiller m.fl., 2021). Ur ett kommunikationsperspektiv kan teorin beskrivas som utbytet av resurser som leder till sociala utbyten vilket kan skapa positiva attityder och beteenden hos båda parter (Einwiller m.fl., 2021; Vercic m.fl., 2021). Från ett organisationsperspektiv försöker därmed anställda och organisationen maximera sina vinster i det sociala utbyte som sker, där de anställda är ute efter resurser, vilket i ett kommunikationsperspektiv innebär information som kommuniceras genom intern kommunikation (Einwiller m.fl., 2021).

Eftersom relationer är uppbyggda genom ömsesidighet innebär det att de anställda behöver återbetala organisationen genom stödresurser, vilket kan gestaltas som ett medarbetarengagemang (Saks, 2006). Från organisationens perspektiv är det ett kognitivt, emotionellt och fysiskt stöd som vill uppnås (Einwiller m.fl., 2021). Det kognitiva stödet utgörs av de anställdas förmåga att acceptera beslut och det emotionella genom ett känslomässigt stöd där båda delarna är kritiska för att uppnå ett fysiskt engagemang (Kahn, 1990). De resurser som är relevanta inom den sociala utbytesteorin är emotionella och kognitiva, vilket kan brytas ned till information, status och omtanke, samt en förståelse för organisationens framtida riktning, eftersom dessa faktorer kan kommuniceras, vilket innebär att intern kommunikation är en central del för att skapa ömsesidiga relationer och uppnå ett emotionellt och kognitivt engagemang (Einwiller m.fl., 2021; Welch, 2012).

2.2.1. Intern kommunikation

Inom akademien används begreppet intern kommunikation för att beskriva organisatorisk kommunikation (Vercic m.fl., 2021) vilket innebär den kommunikation som sker mellan medarbetare och chefer inom organisationer (Welch, 2012). Det kan även ses som medarbetarkommunikation där anställda delar information, skapar relationer och konstruerar organisationskultur och värderingar (Men, 2014). Genom att använda begreppet intern kommunikation för att beskriva all formell och informell kommunikation inom organisationen kan en enhetlig förståelse av dess betydelse och funktion uppnås (Vercic m.fl., 2021). Intern kommunikation omfattar därmed alla typer av kommunikation mellan anställda, anställda och chefer, samt all formell och informell kommunikation som sker internt. Det omfattar kommunikationen på alla nivåer inom organisationen, inom samtliga kanaler och i alla nätverk (Vercic m.fl., 2021). Vidare är syftet med intern kommunikation tvådelat: att dela relevant information med de anställda och att skapa en känsla av gemenskap inom organisationen (Karanges m.fl., 2015).

Att kommunicera på ett effektivt sätt inom organisationen spelar en avgörande roll för utvecklingen av ett känslomässigt stöd och positiva attityder hos de anställda, dessa positiva attityder består av en känsla av arbetstillfredsställelse, samhörighet och förtroende för organisationen (Men, 2014) vilket i sin tur kan generera ett emotionellt och kognitivt engagemang (Einwiller m.fl., 2021; Men, 2014). Det är därav tydligt att intern kommunikation är av stor betydelse för organisationers framgång genom att höja engagemang hos de anställda (Einwiller m.fl., 2021; Karanges m.fl., 2015; Men, 2014; Ruck & Welch, 2012; Špoljarić & Tkalac-Verčič, 2022; Tkalac-Verčič & Men, 2023; Tkalac-Verčič & Pološki-Vokić, 2017; Vercic m.fl., 2021; Welch, 2012; Yates, 2006).

2.2.2. Effektiv intern kommunikation

För att intern kommunikation ska anses effektiv är det viktigt att den är aktuell och informativ (Marques, 2010; Tkalac-Verčič & Men, 2023), från mottagarens perspektiv är det viktigt att förstå informationen som förmedlas för att den ska vara användbar, det här innefattar att informationen bör vara tydlig, exakt, relevant och trovärdig (Einwiller m.fl., 2021; Marques, 2010; Tkalac-Verčič & Men, 2023). Vidare är det viktigt med feedback inom kommunikation då anställda har möjlighet att få återkoppling på det utförda arbetet (Tkalac-Verčič & Men 2023) och där chefer sluter cirkeln av kommunikationen eftersom de anställda ges en möjlighet att lyfta sina problem och åsikter (Ruck & Welch 2012). Feedback är en central del av den interna kommunikationen då det kan skapa en känsla av delaktighet med organisationen (White m.fl., 2010), vilken i sin tur kan generera ett engagemang (Špoljarić & Tkalac-Verčič, 2022; Tkalac-Verčič & Pološki-Vokić 2017; Vercic m.fl., 2021).

När öppen och lyhörd kommunikation prioriteras där anställdas åsikter och problem tas i åtanke, samt att regelbundet involvera anställda i diskussioner om deras individuella roller och organisationsmål, känner de anställda en positiv relation till organisationen (Men, 2014). Den här typen av kommunikation kan då främja en känsla av ägandeskap och skapa ett ömsesidigt fördelaktigt förhållande vilket resulterar i en engagerande effekt (Karanges m.fl., 2015; Men, 2014). Det ligger i linje med en sammanställning från Yates (2006) där hon undersökte gemensamma faktorer som framgångsrika organisationer delar för att lyckas att engagera anställda med hjälp av effektiv intern kommunikation. Författaren fann att det är viktigt att dela affärsplaner med anställda, ge konstruktiv feedback, använda teknik för att förmedla information, använda dokumenterade strategier för informationsdelning, samt att mäta och benchmarka effekten av intern kommunikation. Hon understryker även vikten av att tillhandahålla redovisningsinformation.

2.2.3. Kommunikationskanaler

Intern kommunikation kan förmedlas genom olika medier och det är viktigt att informationen kommuniceras genom rätt kanaler för att den ska mottas på ett optimalt sätt. Ineffektiva kommunikationskanaler kan istället leda till en negativ effekt, då anställda kan känna irritation, frustration och störning mot vissa mediaformat (Welch, 2012). Konsekvenserna kan således bli att de anställda överför sina negativa känslor till meddelandet eller bojkottar viss information, vilket framhåller vikten av att identifiera vilka mediekkanaler som anställda föredrar. Intern kommunikation kan delas upp genom tre kanaler, tryckta, elektroniska och ansikte mot ansikte (Welch, 2012).

Anställda har generellt en preferens för traditionella kommunikationskanaler, såsom e-post och telefonsamtal, framför nya kanaler som interna sociala medier och webbplatser, men däremot kan intern social media förbättra anställdas engagemang då det interaktiva med organisationen förbättras genom sådana kanaler (Špoljarić & Tkalac-Verčič, 2022). Det bekräftas även av Men och Chun-ju (2015) som skriver att information som delas ansikte mot ansikte och genom sociala medier tenderar att höja transparensen inom organisationer och därav resulterar i ett högre medarbetarengagemang. Information som kommuniceras genom kanaler som gör den enkel att hämta, spara och lagra anses vara fördelaktigt från de anställdas perspektiv (Welch, 2012). Däremot så bör kanalerna anpassas efter vilken typ av information som förmedlas, fysiska möten är fördelaktigt när organisationen vill förmedla mål till anställda då de har möjlighet att komma med feedback på den interna kommunikationen vilket skapar en känsla av delaktighet (White m.fl., 2010). Generella organisatoriska beslut bör istället kommuniceras genom elektroniska kanaler eftersom anställda anser att det är tidskrävande med kommunikation som sker ansikte mot ansikte (Marques, 2010).

2.3. Redovisningsinformation

Redovisningsinformation är ett brett begrepp som beskriver den information som används för att rapportera och dokumentera ekonomiska händelser och transaktioner i en organisation och består av både finansiell och icke-finansiell information (Bjørnenak & Olson, 1999). Det här inkluderar olika typer av data, såsom ekonomiska och finansiella uppgifter, exempelvis periodens intäkter, kostnader samt tillgångar och skulder men även information om organisationens produktion, försäljning, inköp och lager (Chenhall & Morris, 1986). Shields m.fl. (2002) skriver dessutom att användningen av redovisningsinformation växer till nya intressegrupper vilket gör det svårt att definiera vad begreppet innebär då samtliga grupper har olika informationsbehov. För studiens syfte definieras därmed redovisningsinformation som både finansiell och icke-finansiell information som rapporteras till användare för att fatta organisatoriska beslut.

2.3.1. Behovet av redovisningsinformation

Då anställda har ett intresse att veta om företaget är kapabelt till att betala ut löner och pension, samt få en bekräftelse på företagets långsiktiga överlevnad, innebär det att de har ett behov av redovisningsinformation (Johansson m.fl., 2009). Anställda föredrar information som direkt berör dem och påverkar deras arbete, samt hur deras jobb bidrar till organisationens resultat (Ruck & Welch, 2012). Det innebär att anställda har ett behov att få en insikt i administrativa beslut, budgetar, mål och fortsatta riktningar inom organisationen (White m.fl., 2010). Vidare beror de flesta anställdas intresse för redovisningsinformation på innehållet, då intresset ligger i företagets framtidsplaner och hur dessa kommer att påverka dem (Brown, 1997).

Kommunikation av allmän finansiell information visar inte någon koppling till direkt engagemang, istället kan en direkt motsatt effekt uppnås på grund av att informationen saknar relevans, tidsenlighet (Benston, 1963) och att de anställda saknar rätt kunskap för att ta till sig informationen (Aggarwal & Simkins, 2001; Shamsudin m.fl., 2020). Det är därav viktigt att den information som de anställda tar del av har ett innehåll som de kan påverka, att de begriper informationen och att feedback om deras prestation kommuniceras tydligt så att anställda kan se kopplingen till sin utförda prestation. Genom att tillhandahålla relevant information kring redovisningsinformationen så att anställda förstår kontexten av den, kan en begriplighet för informationen skapas (Bjurklo, 2008). Meningen är att tolkningen av informationen ska underlättas och därmed höja förståelsen för den, vilket även har diskuterats av Wellens (1975), där han föreslår att redovisningsinformation bör presenteras på ett pedagogiskt sätt genom att förklara fackuttryck med längre meningar för att öka förståelsen. Redovisningsinformation som görs mer begriplig ökar möjligheten för de anställda att ta del av den, vilket öppnar upp möjligheten för ett deltagande i beslutstagandet och en ökad förståelse för innebörden av besluten. Det här leder till en minskning av informationsasymmetrin inom organisationer (Wellens, 1975) vilket ökar förutsättningen för ett kognitivt engagemang från både ett internkommunikationsperspektiv och målsättningsperspektiv (Yates, 2006; Locke & Latham, 2002). Vidare är det viktigt att kommunikationen av redovisningsinformation inte sker sporadiskt och att informationen som delas är relevant för de anställda på den specifika enheten för att inte bli sedd som organisatorisk propaganda som kan mötas av misstro och misstänksamhet (Brown, 1997).

Det är avgörande att kommunicera redovisningsinformation till anställda i ekonomiskt svåra tider för att skapa stöd och engagemang hos dem (Einwiller m.fl., 2021). Om kommunikationen under dessa tider istället skulle minska i frekvens och/eller innehåll så riskerar organisationer att de anställdas engagemang äventyras på grund av att det kan generera en känsla av uteslutenhet. En ineffektiv informationsdelning vid ekonomiskt svåra tider kan även leda till ett motstånd och minskat engagemang hos anställda på grund

av att de har ett behov att få information om sin och organisationens situation. Om organisationen istället kommunicerar effektivt och transparent vid kriser kan en känsla av acceptans av ledningens beslut skapas, som i sin tur leder till ett högre engagemang hos de anställda (Einwiller m.fl., 2021). Att förmedla information till anställda är inte nog för att organisationen ska kunna anses som transparent (Rawlins, 2009). Transparent kommunikation grundar sig istället på att de anställdas uppfattning av hur väl ledaren lyssnar, följer upp, ger rekommendationer, vidtar åtgärder (Vogelgesang m.fl., 2013) och där innehållet av informationen som sprids ska vara sanningsenligt och fullständigt (Jian & Shen, 2020). Att avslöja för mycket information kan istället motarbeta syftet med transparens då det kan bli ett överflöd av information som förmedlas, vilket kan förvirra mottagaren (Rawlins, 2009). Informationen som delas med de anställda måste därav ha substantiellt innehåll och vara väsentlig för mottagaren (Jian & Shen, 2020; Rawlins, 2009). En transparent, effektiv intern kommunikation är därmed en del av företags långsiktiga framgång då det främjar engagerande anställda (Jiang & Shen, 2020).

2.3.2. Varför redovisningsinformation kommuniceras

För att lyckas att engagera sina anställda, är det avgörande att organisationer tillgodoser de anställdas informationsbehov (Men & Chun-ju, 2015). En central del av den interna kommunikationen är redovisningsinformation eftersom de anställda behöver förstå helhetsbilden av organisationen (Yates, 2006). Användandet av redovisningsrapporter kan därav bidra till de anställdas engagemang, om de anställda förstår kopplingen till sin utförda prestation (Benston, 1963). Vidare kan delningen av redovisningsinformation vara ett sätt för organisationen att skapa acceptans för beslut och för att förebygga konflikter. Organisationer har dessutom ett intresse i att lyfta gemensamma intresseområden, skapa en samverkan mellan chefer och anställda, samt befästa chefers auktoritet där organisationer vill uppnå ett åtagande, engagemang och medverkande (Brown, 1997). Däremot menar Brown (1997) att det är kostsamt för organisationer att dela med sig av redovisningsinformation, och att finansiell information i många fall är konfidentiell för de anställda. En utebliven kommunikation av organisationens finansiella information kan dock leda till missförstånd om företagets lönsamhet vilket kan generera negativa känslor mot organisationen (Wellens, 1975), samt en känsla av uteslutenhet, som bidrar till minskat engagemang (Einwiller m.fl., 2021).

2.3.3. Kommunikation genom målsättning

Att kommunicera redovisning i form av mål är ett effektivt sätt att kommunicera redovisningsinformation på eftersom budgetering är en förutsättning för att skapa tydliga mål för de anställda (Kemp, 1962). Redovisningsinformation är ett brett begrepp som omfattar både finansiell och icke-finansiell information som rapporteras till användare i syfte att fatta organisatoriska beslut vilket innebär att organisatoriska mål bland annat

kommuniceras genom redovisningsinformation. Sambandet mellan målsättningar och motivation har tidigare studerats i målsättningsteorin som beskriver att människor som arbetar mot specifika och utmanande mål motiveras i en högre utsträckning vilket resulterar i en högre prestation. Det här förklaras genom att människor har en högre drivkraft att uppnå specifika mål och när de ställs inför en utmaning strävar de efter att uppnå målet genom att anstränga sig mer (Locke & Latham, 2002). Motivation har ett samband med engagemang och antas vara en förutsättning hos engagerade anställda och därmed kan målsättning och engagemang kopplas ihop (Medlin & Green, 2009; Shoaib & Kohli, 2017).

Utmanande mål är bättre än instruktioner där deltagarna ombeds att göra sitt bästa, vilket förklaras med att en jämförelse saknas och olika tänkbara prestationsnivåer uppfattas som förvirrande av deltagarna. När en okänd eller komplex uppgift ska utföras kan däremot uppmaningen att ”göra sitt bästa” ge bättre resultat. Förklaringen ligger i att högt satta mål kan framkalla prestationsångest, vilket kan medföra att målet genomförs osystematiskt. Lösningen på problemet är att sätta mål för ett antal sätt som uppgiften kan lösas på (Locke & Latham, 2002). Uppsatta mål påverkar prestationen på fyra sätt, de riktar uppmärksamheten mot det som är önskvärt och därmed målsatt, leder till större ansträngning att nå upp till målen, höjer uthålligheten av ansträngningen och påverkar deltagarnas handlingar i riktning mot måluppfyllnad (Locke & Latham, 2002; Shoaib & Kohli, 2017).

Kommuniceringen av mål sker ofta genom finansiella mått som kan brytas ned till kostnadsbesparingar eller fokus på ökade intäkter, dessa organisatoriska strategier på ökat resultat kan ses som en stödande arbetsrelaterad resurs som med hjälp av den sociala utbytesteorin har visats påverka de anställdas engagemang (Musgrove m.fl., 2013). Däremot kan en överdriven betoning på kostnadsrapporter ha oönskade effekter, på grund av att redovisningsdata ofta inte mäter uppfyllandet av företagets mål (Benston, 1963).

Inspirerande kommunikation från chefer, en känsla av möjlighet att påverka målen och en tydlig länk mellan mål och arbetsuppgifter kan stärka det fysiska engagemanget. Åtagandet av målen och självförmågan styrs av individens förväntning på hur påverkningsbart målet är utifrån dennes kunskap och kompetensnivå (Lepold m.fl., 2018; Locke & Latham, 2002). De mål som deltagare inte är med och utformar blir en form av krav, vilket kan leda till att känslan av ägandeskap går förlorat (Lau & Roopnarain, 2014). Däremot menar Locke och Latham (2002) att deltagande vid målsättning främst uppfyller kognitiva funktioner som bidrar med förståelse av målet, vilket istället kan uppnås genom att syftet med målet kommuniceras. Vidare bör organisationen kommunicera de bakomliggande orsakerna med målen till de anställda för att skapa en känsla av signifikans bakom målen, då denna känsla är sammankopplad till motivation (Hackman & Oldham, 1976)

Precis som den sociala utbytesteorin, betonar målsättningsteorin vikten av feedback för att upprätthålla motivationen, genom att feedback höjer prestationen vid specifika, högt uppsatta mål (Benston, 1963; Latham, 2016). Feedback resulterar även i en snabbare inläring av effektivare arbetssätt och därmed snabbare förbättring och högre prestation, medan en minskning av feedback medför en minskning av den. Prestationen ökar även med tiden när feedback finns vid högt satta mål. Mer generellt behövs feedback för att visa framsteg i förhållande till målet, utan information om måluppfyllnad kan deltagarna inte anpassa riktningen och intensiteten på ansträngningen eller revidera sin strategi och kan därmed hamna i en osäkerhet (Latham, 2016). Ju längre tid det är mellan feedback och prestation, desto mindre effekt ger feedback på prestationen (Ammons, 1956; Benston, 1963). De negativa effekterna som kan uppstå när de anställda ser målen som orealistiska eller att ansträngningen inte premieras kan pareras genom regelbunden feedback, bekräftelse, samt att involvera de anställda i budgetering (Lunardi m.fl., 2019; Ronen & Livingstone, 1975).

2.4. Teoretisk syntes

Teorin återkopplar till studiens syfte, vilket är att undersöka vilka egenskaper hos redovisningsinformation som skapar arbetsengagemang. Under teorins diskussion har vissa egenskaper identifierats som extra viktiga när redovisningsinformation ska utformas för att engagera de anställda.

Under bearbetningen av teorin har valet av *kommunikationskanaler* växt fram som en viktig del i när intern kommunikation ska engagera anställda, där kanalerna bör variera beroende på innehållet. Vidare framkommer vikten av att informationen är aktuell, informativ, tydlig, exakt, relevant och trovärdig i kommunikationen, vilket kan sammanfattas som att den ska vara *begriplig* och *relevant*, både i förhållande till tid och innehåll, för användaren. Dessutom är det viktigt att de anställda får ta del av redovisningsinformation i både finansiellt bra och dåliga tider för att inte skapa en känsla av oro, som innebär att innehållet behöver vara *fullständigt* och *transparent*. Den sista egenskapen som har identifierats som viktig i intern kommunikation är *feedback*, då det genererar en känsla av samhörighet till organisationen, vilket förklaras med att individer engageras när de får uttrycka sin åsikt. De egenskaper som har identifierats för att engagera anställda vid kommunikation av redovisningsinformation i form av mål överensstämmer till viss del med de egenskaper som identifierats som centrala från intern kommunikation, vilka är *begriplighet*, *relevans* och *utmaning*. Det här kan förklaras med att kommunikation av målsättningar sker genom intern kommunikation och att egenskapen *utmaning* endast förekommer vid utformningen av organisatoriska mål vilket inte går att applicera på generell intern kommunikation av redovisningsinformation. Då *feedback* har visat sig vara en betydande del för att motivera anställda i målsättningar, samt att det finns en koppling

mellan motivation och engagemang, kommer *feedback* antas ha en betydande roll för arbetsengagemang i målsättningar.

Sammanfattningsvis ligger utgångspunkten i den sociala utbytesteorin där målsättning identifieras som en viktig del och därmed får understöd av målsättningsteorin. Sociala utbytesteorin beskriver relationen mellan intern kommunikation och engagemang, medan målsättningsteorin fokuserar på hur redovisningsinformation kan presenteras på ett engagerande sätt genom att kommunicera utmanande mål. Genom att kombinera dessa teorier och ta hänsyn till Kahns (1990) definition av engagemang kan de viktigaste egenskaperna hos intern kommunikation appliceras på redovisningsinformation för att undersöka anställdas engagemang i samband med den här typen av information.

3. Metod

Metoden ämnar beskriva studiens utförande, där argument kommer att lyftas till de val som har gjorts under studiens gång samt en redogörelse för dess brister.

3.1. Design

Uppsatsens syfte är att undersöka vilka egenskaper hos redovisningsinformation som skapar arbetsengagemang. Angreppssättet kan delvis förklaras som explorativt eftersom vissa egenskaper identifierades under den teoretiska genomgången, medan andra upptäcktes under datainsamlingen. En kvalitativ studie kan därav tillgodose de förutsättningar som ställdes, där meningen var att tillvarata olika uppfattningar med en djupgående frågeställning för att generera ett helhetsperspektiv (David & Sutton, 2016). Därav är en kvantitativ studie inte relevant för att belysa syftet, eftersom de identifierade egenskaperna var osäkra i sin relevans samt att ansatsen var att upptäcka nya egenskaper under studiens gång. Vidare ska det som mäts i en kvantitativ studie ha tydliga kategorier vilket medför att en hypotes används som kan bekräftas eller förkastas genom kvantifierbara data (David & Sutton, 2016).

En deduktiv ansats som utgår från teori och jämförs med empiri, passar främst kvantitativa studier, medan den induktiva ansatsen som utgår från empirin och bygger en teori utifrån den, lämpar sig för kvalitativa studier (David & Sutton, 2016). Den sistnämnda passar bättre givet förutsättningarna, men begränsar teorins påverkan på empirin. Därmed kan ansatsen beskrivas som abduktiv, vilken består av både deduktion och induktion (Alvesson & Skoldberg, 2017) där viktiga egenskaper utifrån teorier lyfts fram för att undersökas empiriskt och uppdateras baserat på respondenternas uppfattningar, vilket beskriver tillvägagångssättet i studien.

Då empirin hämtades i ett företag med de specifika förutsättningarna som finns där och gick djupt inom givna frågor, för att mynna ut i en holistisk förklaring (Denscombe, 2018), anses en fallstudie passande för ändamålet. Det ger en explorativ och förklarande möjlighet av de specifika förutsättningar som existerar på företaget och passar därmed bra med en abduktiv ansats.

3.2. Datainsamling

Datainsamlingen skedde på ett företag som kommunicerar intern redovisningsinformation till de anställda i olika format och kanaler, vilket gör platsen passande för undersökningen. Vidare är det en delvis decentraliserad enhet, där utrymme getts att fylla ut de icke centraliserade delarna med innehåll passande för den specifika enheten.

Inhämtningen av data skedde genom kvalitativa personliga intervjuer som kännetecknas av att frågorna är korta och enkla i sin uppbyggnad, men genererar djupgående komplicerade svar (Trost, 2010). Det passar syftet i uppsatsen som fokuserar på undersökandet av respondenternas upplevelse av redovisningskommunikationen. Genom valet av semistrukturerade intervjuer gavs en möjlighet till mer utrymme för respondenterna att svara utförligt. Det skedde genom att svaren på de bestämda frågorna följdes upp med relevanta följdfrågor för ämnet och på så sätt kunde respondenterna till viss del styra hur svaren skulle ges och svara på det som de anser vara viktigt. Det öppnar upp för möjligheten att följa en lista med frågor under intervjun, men där ordningen av frågorna som ställs inte har lika stor betydelse utan varierar utifrån respondentens svar (David & Sutton, 2016).

Valet av individuella, fysiska intervjuer beror på flera faktorer, dels är det enklare att hantera intervjusituationen med en respondent som får full uppmärksamhet, vilket gör det lättare att styra in på nya frågor. Dessutom innebär fysiska intervjuer en högre svarsfrekvens och ett större kognitivt närvarande vid intervjuerna (Denscombe, 2018). Platsen för intervjuerna var en ostörd lokal på respondenternas arbetsplats för att skapa en känsla av trygghet i ett känt sammanhang, samt för att eliminera risken att någon/något skulle störa intervjuerna eller höra intervjuerna. Två intervjuare närvarade vid varje intervju, där den ena höll i intervjun och den andra förde anteckningar och fungerade som ett stöd under intervjuprocessen, vilket är mer lämpligt vid intervjuer med respondenter som ska svara på frågor angående sitt arbete (Trost, 2010). I inledningen till varje intervju fick respondenterna bekräfta att intervjun fick spelas in och tilldelades två dokument, en samtyckesblankett (bilaga 1) där syftet med studien presenteras kort och kopplas samman med vad studien kan bidra med för respondenterna, hantering av personuppgifter och data med koppling till att lagarna i GDPR följs, samt information om att deltagandet är helt frivilligt och kan avbrytas när som helst. Slutligen kommer information om vem som utför studien tillsammans med kontaktuppgifter till utförarna, samt plats för underskrift för att bekräfta att respondenterna har tagit del av dokumentet. Det andra dokumentet består av en förklarande text av begreppen redovisningsinformation och engagemang som användes i intervjuerna och baseras på definitionerna som identifieras i teoridelen (bilaga 2). Avsikten med det är att stärka validiteten i studien genom att respondenternas uppfattning av de två centrala begreppen är likartade och att svaren därmed är mer jämförbara med varandra.

En intervjuguide skapades för att ha en gemensam struktur i alla intervjuer och som utgjorde en vägledning i dem, vilket David och Sutton (2016) argumenterar för är viktigt i kvalitativa intervjuer (bilaga 3). Den första frågan är en inledningsfråga med syfte att respondenten får presentera sig. Fråga två är en allmän fråga som menar att besvara om respondenten får ta del av finansiell, icke-finansiell eller båda typer av

redovisningsinformation. De inledande frågorna är till för att starta intervjun på ett mjukt sätt med en presentation och en påföljande fråga som är lätt att svara på, vilket Denscombe (2018) skriver är viktigt för att respondenten ska kunna känna sig avslappnad. Fråga tre tar upp kommunikationskanaler som är aktuella för respektive respondent, medan fråga fyra är mer öppen och lämnar utrymme att uttrycka generella åsikter om redovisningsinformation innan frågorna blir mer specifika. Därefter delas frågorna in i två teman, intern kommunikation, samt målsättning, där frågorna från de två temana baseras på samma egenskaper, förutom utmaning, som enbart är tillämpligt för målsättning, samt transparens för internkommunikation. I slutet av varje tema ställs en mer öppen fråga av hypotetisk karaktär för att utröna om mer information kan fås fram.

Som utgångspunkt till antal genomförda intervjuer, togs informationsmättnad i beaktande (David & Sutton, 2016), vilket var svårt att uppfylla helt med elva intervjuer, men där tidsbegränsningen på studien tillsammans med tidsbrist hos de tillfrågade kontakterna som var listade, satte en begränsning för antalet intervjuer som kunde genomföras. Tiden för varje intervju var cirka 15-60 minuter beroende på utförligheten i respondenternas svar.

3.3. Urval

Urvalet till intervjuerna är baserat på ett bekvämlighetsurval som grundade sig i en lista som kontaktpersonen på företaget tillhandahöll, där chefer och medarbetare på olika positioner framkom. En förfrågan om intervju mejlades till samtliga på listan tillsammans med en kort bakgrundsinformation om studien samt vem som genomför den. De som ville bli intervjuade blev tillfrågade om andra tänkbara deltagare, därmed skedde ett snöbollsurval. Urvalet är berättigat då det används i en småskalig undersökning med explorativt urval där ingen identifierad urvalsram finns och genom att en begränsad tillgång till kontaktuppgifter erhöles av kontaktpersonen på företaget (Denscombe, 2018). Dock är snöbollsurval benägna att bli snedvridna då personer som rör sig inom samma sociala nätverk refererar till varandra och därmed har en tendens att vara likasinnade (David & Sutton, 2016), vilket har tagits i åtanke. Snedvridningen ses förmildrad genom att olika chefer refererade till ett antal av sina medarbetare, som gör att snöbollsurvalet inte härstammar från en enda startpunkt samt att den sociala miljön utgörs av den gemensamma arbetsplatsen. Däremot kan snedvridning ske i olika former, exempelvis finns det en risk att chefer väljer ut de medarbetare som anses mest produktiva och effektiva vilket kan leda till ett likasinnat urval. Vidare finns det en risk att det uppstår en intervjuareffekt i kvalitativa intervjuer (Denscombe, 2018), vilket har tagits i åtanke och där kroppsspråket under intervjuerna har observerats för att förstärka validiteten i svaren.

Valet av företag för fallstudien är ett bekvämlighetsurval, som är relevant för studiens syfte genom att det är en tillverkande industri med en hierarkisk organisationsstruktur.

Detta är en förutsättning eftersom arbetsledare och chefer ämnar engagera medarbetare i syfte att öka lönsamheten.

Tabell 1: Respondenttabell

Respondent	Tillgång till finansiell info	Intervjutid
R1	Nej	00:33:24
R2	Ja	00:33:29
R3	Delvis	00:21:47
R4	Ja	00:25:49
R5	Ja	00:30:22
R6	Nej	00:41:30
R7	Nej	00:39:13
R8	Nej	00:38:32
R9	Delvis	00:14:43
R10	Nej	00:22:06
R11	Ja	01:05:37

3.4. Dataanalys

De intervjuer som genomfördes transkriberades i sin helhet genom att använda transkriberingsfunktionen i Microsoft Word. Valet att transkribera hela intervjuer baseras på behovet av en helhet för att kunna analysera hur de utvalda egenskaperna förhåller sig hos respondenterna även utanför de frågor som specifikt berör dem, samt att kunna identifiera eventuella alternativa egenskaper. Det transkriberade materialet bearbetades genom att sammanställa alla respondenters svar för varje central fråga som ställdes i intervjuerna. Eftersom frågorna är baserade på de egenskaper som identifierades i teorisynthesen utgjorde de kategorier, vilka även innefattar de olika följdfrågorna som uppkom till följd av olika svar på varje central fråga, medan internkommunikation och målsättning fungerade som teman i kodningen. För att undersöka sambandet mellan redovisningsinformation och engagemang användes en deduktiv och latent kodning, där den deduktiva delen framkommer som fördefinierade kategorier och identifierade egenskaper. Genom att applicera definitionen av engagemang enligt Kahn kunde innehållet koda latent och granskas mer djupgående än bara de faktiska begreppen som sades (David & Sutton, 2016) för att hitta underliggande meningar om egenskaperna, samt att identifiera nya. När kodningen av egenskaperna var färdig fortsatte kodningen med att identifiera andra begrepp som anses viktiga i sambandet, men som inte passade i befintliga kategorier. Det gjordes för att uppnå en explorativ studie och jämfördes med tidigare forskning inom området. Kodningen utfördes av båda författarna, för att jämföra om samma resultat hittades. I de fall då resultaten skiljde sig diskuterades skillnaderna tills konsensus uppnåddes och skapade på så vis en triangulering. Genom att analysera de egenskaper som är gemensamma för både internkommunikation och målsättning, uppnås en djupare förståelse av dem, genom respondenternas svar ur två olika perspektiv med

undantag för transparens och utmaning som enbart är relevanta för intern kommunikation, respektive målsättning. Kommunikationskanaler finns också bara ett perspektiv för, då det är generellt för all intern kommunikation.

3.5. Trovärdighet

För att stärka den kvalitativa undersökningens trovärdighet har beaktande av validitet, tillförlitlighet, generaliserbarhet och objektivitet tillämpats. Undersökningen innebär ett val av validitet framför generaliserbarhet givet den kvalitativa ansatsen, där validiteten stärks genom en kvalitativ empiriinhämtning som är djupgående och fokuserad på forskningsfrågan (Denscombe, 2018).

Generellt är det svårt att uppfylla statistisk generaliserbarhet med kvalitativ forskning och specifikt med fallstudier (Denscombe, 2018), i det här fallet ersätts generaliserbarheten med en djupvaliditet genom att ägna större fokus och tid på de respondenter som bidrar till empiriinhämtningen jämfört med det antal som krävs för att hävda generaliserbarhet. Här uppnås intern validitet i utbyte mot den offrade externa validiteten. Den utsatta tidsramen har inneburit att validiteten från intervjuer inte varit fördelaktig, då det finns större möjligheter att validitet skapas över tid (David & Sutton, 2016). Validiteten i studiens resultatdel har även minskat för att upprätthålla etiken. Det visar sig genom att information i form av citat och respondenttabell inte kunnat återges i den utsträckning som är önskat eftersom det skulle innebära att identiteten på vissa respondenter röjs med de specifika detaljerna som ville tas med. Genom att sammanfatta svaren på de frågor om egenskaper som ställts ur två perspektiv, anses det att en högre validitet skapas kring respondenternas uppfattningar av egenskaperna.

Tillförlitligheten i studien stärks genom det beslut av metod som tagits, samt transparens och öppenhet i de resonemang kring tillvägagångssätt som förs. En beslutslogg hade kunnat stärka tillförlitligheten ytterligare (Denscombe, 2018), men tidsmässigt fanns inte det utrymme.

Författarna går in i undersökningen med ett öppet sinne för alternativa förklaringar till empirin och händelser som kan vara oförutsedda. Det tillsammans med en delvis explorativ ansats och ett iterativt arbetssätt gör att ansatsen liknar abduktiv, där teori och empiri anpassas till varandra och stäms av regelbundet, därmed erhålls objektivitet och teoritriangulering. Trianguleringens stärkande validitet och objektivitet har använts genom inhämtning av data från intervjuerna som utgör medarbetare och chefer. Forskartriangulering sker genom att två personer agerar som intervjuare varpå en diskussion inleds med jämförelse av tolkningarna som gjorts och mynnar ut i konsensus (Denscombe, 2018).

3.6. Etik

Etiken har varit en medveten del i undersökningen och har beaktats genom att en avvägning har gjorts om undersökningen och insamlingen av data kan vara oetisk av någon anledning. För att uppnå det har de forskningsetiska huvudprinciperna följts (Denscombe, 2018).

Deltagarnas integritet skyddas genom anonymitet vid sammanställandet av intervjuerna vilket leder till att åsikter kan uttryckas fritt med en minimerad risk för att uttalandet kan spåras till vederbörande och resultera i någon form av psykologisk eller personlig skada, men sker i utbyte mot en viss nedsättning av validiteten, där fler citat hade kunnat skapa ett större förtroende. Företaget som är målet för fallstudien beslutar även om det vill namnges i undersökningen eller anonymiseras. Genom ett objektiva och oberoende perspektiv i undersökningen, konfidentiellt agerande med insamlade data mot utomstående parter som inte är involverade i undersökningen och erkännande av andras forskningsbidrag genom att referera till deras forskning strävar författarna efter ett etiskt uppträdande. De rådande lagarna efterföljs, specifikt GDPR, som behandlar lagring av personliga data. Med det i åtanke kommer insamlade data att sparas tills examensarbetet är genomfört och godkänt, varpå all insamlade data kommer att raderas (Denscombe, 2018).

Genom att ett dokument signerats av deltagarna i undersökningen, finns ett erkännande av att informationen har delgivits. Innehållet består av en text där deltagarna informeras tydligt och sammanfattande i ett enkelt ordalag om vad undersökningens syfte är och vad som väntas av dem vid ett deltagande, att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst, att materialet och deltagandet kommer att behandlas konfidentiellt, vad undersökningen ämnar bidra med, författarnas namn och kontaktuppgifter samt institutionen som undersökningen bedrivs genom (Denscombe, 2018).

4. Resultat

Resultatet följer en logisk struktur utifrån de centrala egenskaper som identifierades i teorin och ingår under syntesen. Inledningsvis behandlas respondenternas allmänna uppfattning av redovisningsinformation och dess kanaler för att övergå till intern kommunikation av redovisningsinformation och vidare till målsättningar inom organisationen. Avslutningsvis presenteras och kategoriseras övriga upptäckter som gjordes under datainsamlingen.

4.1. Kommunikationskanaler

Den kanal som alla respondenter får ta del av är veckobrevet, vilket mailas ut och innehåller allmän information som berör företagsenheten samt redovisningsinformation i form av volymer och vikt för de olika delarna som enheten består av. Utöver veckobreven förekommer det riktade mailutskick med information som är relevant för vissa tjänster, exempelvis uppgifter om specifika kostnader. Många har även morgonmöten där den viktigaste informationen för dagen presenteras tillsammans med en avstämning av föregående dag eller skift. På arbetsplatsträffar (APT) som alla anställda har med olika frekvenser beroende på tjänst, förmedlas redovisningsinformation i ett större tidsperspektiv. Whiteboards är en välanvänd kanal som används i produktionsområden och på kontor, där uppdateringar av produktionssiffror sker minst en gång per dag. I matsalarna och på vissa ställen i produktionen finns skärmar där intern allmän information visas, vilken utgörs av en liten del redovisningsinformation.

För de som sitter i ledningsgruppen sker månatliga möten där övergripande finansiell information presenteras tillsammans med annan redovisningsinformation. För de som har tjänster med större ansvar finns divisionsmöten tillgängliga att närvara på, där information från olika enheter presenteras, dock är dessa möten envägskommunikation. Redovisningsinformation kan även sökas upp på intranätet, men som främst är öppen för personer i ledningsgruppen samt de med personalansvar och innehåller, som veckobrevet, icke finansiell redovisningsinformation, vilket innebär att det saknas ren finansiell information även i denna kanal. Förutom ovan nämnda kommunikationskanaler sker delning av information även genom olika rapporter och informella möten, där de flesta respondenterna anser att informationsutbytet är som störst i den sistnämnda.

Generellt anser respondenterna att information ska vara lättåtkomligt och de nämner veckobreven som ett bra sätt att kommunicera information på. Däremot anser majoriteten av respondenterna att informationen som kommuniceras genom den här kanalen är bred och mycket blir därför irrelevant för dem, istället föredrar respondenter att den information som är relevant för dem i arbetet kommuniceras ansikte mot ansikte. Vidare anser några respondenter att det finns för många system där de påpekar att systemen bör fungera bättre ihop eller att de bör minska ned på antalet system.

Exempelvis efterfrågar en respondent system som kan "prata med varandra" för att underlätta i personens arbete. Vidare anser dessa respondenter att engagemanget skulle förbättras om det fanns en möjlighet att interagera med varandra för att lösa vissa arbetsuppgifter tillsammans. Ett annat exempel är att en respondent efterfrågar kanaler som kan nå ut till alla anställda med information så snabbt som möjligt, för att skapa framförhållning. Dessutom råder det en osäkerhet hos respondenter med personalansvar kring vilken typ av finansiell redovisningsinformation som får kommuniceras, eftersom organisationen är ett aktiebolag och viss information därmed är konfidentiell.

4.2. Intern kommunikation

Mängden och typen av redovisningsinformation som förmedlas på företaget är beroende av vilken tjänst respondenten har. I störst utsträckning förmedlas volymer, procent, antal och vikt, beroende på vad som mäts. Finansiell redovisningsinformation får de som sitter i ledningsgruppen främst ta del av, med vissa undantag beroende på vilken tjänst respondenten har. De som inte sitter i ledningsgruppen men ändå får ta del av finansiell information, får den till största del som en sammanställning i procentform, men några respondenter får exempelvis information angående kostnader för kasserat material, medan andra kan se prisförändringar på virke som ska säljas. Över lag får respondenter med personalansvar mer redovisningsinformation förmedlad till sig samt en större möjlighet att söka upp redovisningsinformation som inte har blivit förmedlad, vilket grundar sig i att de har ett större behov av information i sitt arbete.

4.2.1. Transparens

Majoriteten av respondenterna anser att de får tillräckligt med redovisningsinformation och i de fall något saknas kan de alltid fråga eller möjligtvis ta reda på det själva genom intranätet eller de system som informationen finns tillgänglig i. Däremot anser några av respondenterna att det saknas framförhållning och information om hur mycket som ska produceras nästkommande dagar, vilket påverkar respondenternas engagemang.

Nej, vi har ju en liten tendens till att hoppa över när det kommer till att informera oss när det går dåligt. För då när vi kört, det kan ju gå som vanligt en dag, vi kör rullar på jättebra och sen dagen efter så kommer de och säger att vi kan inte köra någonting [...]. (Respondent 3)

Vidare känner vissa av respondenterna en avsaknad av viss finansiell information eftersom de vill se specifik information för sin arbetsplats och hur det påverkar deras arbete.

Jag skulle kanske vilja ha lite mer i kronor och ören på hur företaget mår. Våra mål och vart vi ligger idag och hur det ser ut mycket mer i kronor och ören [...]. Det är lättare för mig, jag tycker det relaterar bättre än procentsatser, det blir mer verklighetsförankrat när man ser pengarna. Det blir mer konkret och man reagerar bättre när man ser resultatet än i procent även om man förstår procenten. (Respondent 6)

Dessutom uppger de respondenter som tar del av finansiell information att de vill ha den mer specificerad, medan de som får ta del av den i procent vill ha den i monetära enheter. Anledningen till önskemålen är att de vill kunna utföra sitt arbete på ett bättre sätt, samt dämpa sin oro i finansiellt svåra tider.

Men jag tycker kanske man borde bli bättre och i alla fall tala om hur det går något så när penningmässigt för det blir ju hysteri här ute när man har känslan av att nu lägger vi ner snart liksom [...]. (Respondent 1)

De respondenter som har högre tjänster märker inte någon skillnad i mängden redovisningsinformation som kommuniceras i finansiellt bra och svåra tider och nämner även vikten av att det kommuniceras lika mycket information i sämre tider för att förebygga oro bland anställda. Däremot lyfter några av respondenterna att det bör vara mer information som ges både frekvensmässigt och innehållsmässigt under svårare tider och förklaringar av interna finansiella förändringar orsakade av yttre faktorer. En respondent bekräftar att information skiljer sig på det sättet för personens tjänst, det vill säga att viss information är mer frekvent vid ekonomiskt svåra tider på grund av att fler saker händer, att förklaringar ges och varför förutsättningarna ser ut som de gör. Det framkommer dock från flera respondenter att information efterfrågas för att dämpa en oro vid finansiellt svåra tider. Exempelvis säger två respondenter på operativ nivå att informationen minskar i ekonomiskt svåra tider, både frekvensmässigt och innehållsmässigt, vilket bidrar till att respondenterna tillsammans med sina arbetskamrater känner oro när de ekonomiska utmaningarna märks på arbetsplatsen.

Jag tror att det skapar väldigt mycket oro har jag märkt bland mina kollegor. Alltså, det är nog inte en bra idé att hålla inne på information. (Respondent 10)

Vidare nämner några respondenter att denna oro skulle kunna dämpas om de fick ta del av information om varför situationen ser ut som den gör. Exempelvis vill en respondent ta del av bakomliggande anledningar till varför priser justeras, eftersom det påverkar utkomsten av arbetet och äventyrar respondentens engagemang om informationen utlämnas.

4.2.2. Begriplighet

Generellt är begripligheten god när det kommer till redovisningsinformation bland respondenterna. Vissa tycker att siffrorna i sig är lätta att förstå, medan andra har en lång anställningstid inom företaget, vilket hjälper att förstå den här typen av information. En del av respondenterna nämner att redovisningsinformation endast ges i samband med att nya mål presenteras för dem. Den anses då enkel och tydlig att förstå och när den inte är begriplig ber respondenterna om en förklaring. Bristen i begriplighet ligger snarare i varför resultaten ser ut som de gör, snarare än att siffrorna i sig är svåra att förstå. Under intervjuernas gång framkommer det att merparten av respondenterna efterfrågar mer

specifik information för att förbättra begripligheten av redovisningsinformationen. Det här skulle hjälpa dem att se kopplingen mellan utfört arbete och information som förmedlas, vilket skulle förbättra deras engagemang. Flera av respondenterna som efterfrågar specifik redovisningsinformation vill få det i form av finansiell information då respondenterna anser att det blir lättare att förstå och sammankoppla den informationen med arbetet. Respondenterna menar att informationen på så sätt skulle kunna användas i ett analytiskt syfte för att identifiera problem, samt som en referenspunkt när finansiell information presenteras. Vissa respondenter anser att begripligheten kan påverka engagemanget positivt, ett exempel är att information som förstås även kan ifrågasättas, vilket har en betydelse för respondentens arbetsengagemang.

Visst är det väl som så, någonting som man förstår är ju alltid mycket lättare och ifrågasätta, att bli engagerad [...]. (Respondent 11)

Generellt påverkar bristen av begriplighet respondenternas engagemang negativt, vissa respondenter nämner att om de inte förstår informationen vill de heller inte engagera sig i att ta del av den. Flera av respondenternas engagemang påverkas positivt när de förstår de bakomliggande orsakerna till organisatoriska beslut, exempelvis säger en respondent att det är viktigt att förstå de bakomliggande orsakerna till besluten för arbetsplaneringen.

Jo, men jag blir ju positivt påverkad. I allt som jag jobbar med nu så är det ju framförallt att kvaliteten ska hållas uppe. Det här brinner jag för nu, det är ju mitt jobb [...]. (Respondent 1)

Ja, jag skulle känna mig mer motiverad om jag visste eller känner mig mer säker på att vi lägger vår prioritering på rätt ställe och jag tänker att det ekonomiska är den största drivaren egentligen på var vi ska satsa våra resurser, vår tid och vår energi [...]. (Respondent 2)

[...] då kan du acceptera beslutet fast du inte tycker om, men du vet varför, du vet syftet med att det kan kännas ibland lite bristande. (Respondent 6)

[...] men det som är där ute då, om det är.. Ja, nej någonting som sticker ut från det normala. Då börjar hjärnan att gå igång och analysera varför. Vad var det som hände och då är det ett engagemang. (Respondent 8)

4.2.3. Relevans

De flesta respondenter ser en koppling mellan den förmedlade informationen och sitt arbete, vilket har en tydlig engagerande effekt på dem.

Det tycker jag absolut. Jag skulle vilja se väldigt tydligt att det som jag jobbar på är det viktigaste för företaget. För att kunna motivera mina anställda. Alltså, ja, det här skulle jag vilja att du jobbar på och satsar på för att det är vårt största problem just nu. (Respondent 2)

[...] man vill ju höra om sitt område, sin egen del, det är det man värnar om, självklart ser jag sammanhanget till hela organisationen [...]. (Respondent 6)

Respondenterna blir mindre engagerande när omfattningen på informationen ökar eftersom det blir svårare att koppla den till arbetet. Generellt kommer den viktigaste informationen från närmaste chef i form av möten och sporadisk kommunikation, medan information som kommer från organisationen ses som mindre relevant eftersom den berör fler avdelningar, däremot väljer merparten av respondenterna att ta del av informationen för att inte riskera att missa väsentlig information. Engagemanget ökar även när informationsutbyte sker mellan personer på olika enheter men med samma sorts tjänst, då det är relevant att ta del av andras sätt att lösa liknande problem och dela med sig av förslag på lösningar. Några respondenter upplever att när den förmedlade informationen tydliggör beslut som tagits, stärks acceptansen av besluten.

Ja det är klart det gör man ju, att träffa andra enheters XXX, till exempel, diskutera hur de jobbar och sådana saker vad de håller på med den saken. Den typen av information genererar en känsla av samhörighet till organisationen [...]. (Respondent 6)

En del information som förmedlas är relevant för respondenterna, men presenteras i fel måtenheter för att få en bra sammankoppling med arbetet och kan ibland vara för generell för att vara fullt relevant. Några av respondenterna känner att största delen av informationen som kommuniceras inte är relevant för deras arbete och att engagemanget skulle öka med mer relevant information. Därmed anser respondenterna att det är viktigt med information som kommuniceras aktuellt och upplyser om saker som ska hända och inte enbart saker som har hänt. En respondent säger exempelvis att information som kommuniceras för sent riskerar att skada engagemanget eftersom det påverkar vad individen ska arbeta med de närmaste dagarna. En annan respondent uttryckte att det skulle vara intressant att ta del av information om relevanta delar i kommande projekt, för att kunna ha en framförhållning i vad som ska komma.

4.2.4. Feedback

Respondenterna tycker att det finns möjligheter att ge feedback på information som förmedlas, särskilt de som har personalansvar, samt de som sitter med i ledningsgruppen. Möjligheten att uttrycka sin åsikt ses som viktig av respondenterna då detta kan leda till ett högre engagemang, dock så är det flera som ställer sig frågande till om feedbacken faktiskt mynnar ut i någon form av handling och leder till förändring vilket riskerar att sänka respondenternas engagemang. En av respondenterna ser inte någon möjlighet till feedback på sin avdelning, vilket hämmar engagemanget för individen. Annars uppfattar respondenterna möjligheten till att ge feedback som engagerande, med förbehållet att cheferna tar hänsyn till deras åsikter eftersom det här påverkar deras uppfattning om att arbetet är påverkningbart. En respondent lyfter även vikten av att feedback ska fungera åt båda hållen och därmed skapa en välfungerande tvåvägskommunikation. Vidare efterfrågar en annan respondent om information som påvisar vad som kan göras bättre, vilket indikerar på ett intresse av mer feedback.

4.3. Målsättning

De målsättningar som presenteras till personalen genom redovisningsinformation är varierande och kan vara av personlig karaktär eller specifika för en avdelning, dock delar organisationen även på många målsättningar. För de som har finansiellt ansvar är målsättningarna mer finansiellt inriktade, exempelvis hur väl de sätter estimat på produktion och vilka kostnader och intäkter de kommer ha en viss period. Sedan jämförs de verkliga siffrorna mot estimatet och utvärderas. Målen som berör majoriteten av respondenterna och därmed produktionen, är tvådelade, dels är det produktionsmål som handlar om produktion av olika varor under en period, där målsättningen uttrycks i volymer, vikt, procent och andra enheter, där varorna klassificeras efter kvalitet, vilket påverkar produktionsmålen. Den andra delen uttrycks i monetära enheter och består av kostnadsbesparingar, som exempelvis uttrycks i reject, alltså reklamationer, och svinn, där målet är att så effektivt som möjligt använda sig av material och minimera reklamationer.

4.3.1. Utmanande mål

Respondenternas uppfattning av svårighetsgraden av målen skiljer sig åt, där de flesta anser att målen som kommuniceras är utmanande, men varierar beroende på rådande marknadsekonomi och andra faktorer. De flesta respondenterna uttrycker vikten av att målen ska vara utmanande för att det långsiktiga intresset ska bibehållas.

Jag tycker ju om att ha kontakt med kunden, det är mer utmanande vilket får mig att tända till, det är mycket pengar i det och man får det där samspråket och kontakten med kunden [...]. (Respondent 6)

Ja är det bara enkla mål, då är det, personligen skulle jag tappa intresset. Det måste vara lite utmanande, inte att OK om vi gör så, så uppnår vi någonting. Det blir lite utmaning. Det vill jag gärna ha. (Respondent 8)

För vissa respondenter påverkas engagemanget av svårighetsgraden men cirka hälften av respondenterna anser att meningsfullhet i målen är viktigare än utmaningen. Däremot menar vissa respondenter att utmanande mål skapar meningsfullhet vilket är engagerande, där en av respondenterna tycker att det väcker en tävlingsinstinkt när målen är utmanande. Vissa respondenter anser att varierande utmaningar i målen fungerar bäst, medan andra är nöjda så länge de har gjort sitt bästa oavsett utmaningen i målen. Vidare uttrycker några respondenter att för svåra mål är jobbigt i längden vilket i sin tur resulterar i sänkt engagemangsnivå på sikt.

4.3.2. Begriplighet

Merparten av respondenterna förstår de bakomliggande orsakerna till målen och anser att den kunskapen och begripligheten påverkar deras engagemang. Några respondenter efterfrågar mer detaljer kring vem som sätter målen och anledningen till att en viss nivå

har valts, för att kunna göra en bedömning av om målen är rimliga och för att engagera dem mer. En av respondenterna uppfattar syftet med samtliga mål med att organisationen ska tjäna mer pengar, vilket hen inte engageras av alls, utan vill se en tydligare koppling till personliga belöningar för att engagemanget ska höjas.

Jo men så är det ju såklart, kan man koppla målen till det man jobbar till och det jag gör så påverkar det såklart. (Respondent 6)

Ja, det skulle det göra, för då skulle jag också kunna göra en bedömning. Är det här ett rimligt mål för just oss här och nu, och är det ett orimligt mål då blir min reaktion att: varför ska vi sätta tid och resurser på det här om det inte är rimligt, om det inte finns förutsättningar. (Respondent 8)

Respondenter föreslår dock holistiska mål, det vill säga gemensamma mål för organisationen för att förbättra begripligheten till bakomliggande orsaker vilket skulle påverka deras engagemang. Vidare anser andra respondenter att engagemanget skulle kunna förbättras genom delmål på grund av att de bakomliggande orsakerna skulle vara tydligare samt att känslan av kontinuerlig måluppfyllnad skulle förbättra deras engagemang.

4.3.3. Relevans

Alla respondenter känner att de kan påverka uppfyllandet av målen, vissa genom att utarbeta fram nya rutiner, medan andra anser att de kan bidra genom att arbeta hårdare. Att kunna påverka uppfyllandet av målet är något som samtliga respondenter anser som engagerande, där en respondent uttrycker det som att jobbet skulle kännas meningslöst annars.

Ja, jag vill inte jobba för någonting som jag inte förstår varför jag jobbar för det. Så ja, så om chefen säger att jag ska göra, då gör jag det. Men mitt engagemang är mycket högre om jag förstår varför jag gör det och om jag inte förstår, då vill jag kunna påverka [...]. (Respondent 2)

En respondent uttrycker att relevant kommunikation ofta sker mellan avdelningarna, vilket är kritisk för att uppnå målsättningen i hens arbete genom att kunna förbereda sig på eventuella förseningar och liknande som kan påverka.

4.3.4. Feedback

När det kommer till feedback i målsättningarna så anser de flesta respondenterna att de får tillräckligt eller mycket feedback, vilket uppskattas av alla. Tre av respondenterna nämner att feedbacken förmedlas både formellt och informellt, där den informella delen är störst. Majoriteten av respondenter anser att feedback är en central del i att engagera dem, då de har möjlighet att få information på vad som har gjorts bra och mindre bra.

[...] jätte viktigt. Det är viktigt för mig och jag tror det är viktigt för mina anställda också och mina kollegor. Ja, jag. Jag tror att det är viktigt att vi är bra på det också. (Respondent 2)

Vissa av respondenterna upplever mängden negativ feedback som störst, med fokus på det som fattas och inte det som har åstadkommit. Några av de respondenterna anser att den positiva feedbacken ligger till grund för hur meningsfullt arbetet uppfattas, där framsteg tydliggörs tillsammans med vilken skillnad arbetet har gjort. En annan respondent upplever inte någon förmedling av positiv feedback och utgår från antagandet att om ingen feedback ges så har det gått bra, medan en annan respondents uppfattning är att hen inte får någon feedback över huvud taget. Dessa respondenter anser att mer positiv feedback skulle skapa högre engagemang hos dem genom bekräftelse på att arbetet som utförs bidrar till organisationens resultat samt att deras ansträngning har gett en positiv effekt.

4.4. Meningsfull redovisningsinformation

Som nämndes under utmanande målsättningar, framkom det att cirka hälften av respondenterna ansåg att meningsfulla mål var viktigare än utmanande mål, vilket flera förklarar med att de blir engagerade när de är med och bidrar till något betydelsefullt inom organisationen.

De är väldigt utmanande samtidigt som jag tror att de har en stor ekonomisk påverkan så att det känns som de är väldigt meningsfulla också. (Respondent 2)

Meningsfullhet kommer även till uttryck under intern kommunikation, där flera respondenter menar att de värdesätter redovisningsinformation som har en större inverkan och påverkan på företaget.

[...] men vi har ju även upp igenom då att det är viktigt att kunna berätta inte bara nu, jag tänkte med trucken här nu då, att åh, titta vad vi har gjort utan jag kommer verkligen berätta det här för [...]. (Respondent 11)

Ja, alltså är det så svårt att man inte vet hur man startar det så kanske man inte jobbar med det. Men om chefen ändå är tydlig, med det här ska vi jobba på, då fortsätter man på det så ja, men det blir mer engagerad och man känner att det är meningsfullt om det har större påverkan. (Respondent 2)

[...] ja, ge mig information vad som händer. Och så säger dem det här och sen så får jag föra det vidare till kollegor på jobbet då och mina chefer. Och då blir jag lite stolt [...]. (Respondent 3)

Några respondenter uttrycker att positiv feedback kan generera en känsla av meningsfullhet, eftersom deras insats har betydelse för organisationen medan en av respondenterna anser att negativ feedback är bra för att kunna förbättra sitt arbete.

5. Analys och diskussion

I följande del kopplas den sociala utbytesteorin och målsättningsteorin ihop med empirin för att belysa studiens syfte vilket är att undersöka vilka egenskaper hos redovisningsinformation som skapar arbetsengagemang. Det görs genom att besvara studiens två frågeställningar vilket därav skapar kapitlets struktur. Del ett ämnar besvara och diskutera studiens första fråga “Vilka kanaler ska redovisningsinformation kommuniceras genom för att engagera anställda?”. Del två besvarar studiens andra fråga “Vilka egenskaper hos redovisningsinformation skapar arbetsengagemang?”.

5.1. Engagerande kanaler

De som tar del av finansiell information mottar denna information genom flera olika typer av kanaler där de flesta är elektroniska, men respondenterna irriterar sig över mängden kanaler, eftersom de tycker att det är ineffektivt. Det efterfrågas tydligare och enklare kanaler som är integrerade med varandra för att underlätta arbetet, samt en möjlighet att kommunicera med kollegor med liknande arbetsuppgifter för att tillsammans lösa komplexa arbetsuppgifter istället för att leta efter information i olika kanaler. Även de respondenter som inte har tillgång till finansiell information anser att interaktionen med andra anställda höjer deras engagemang när det handlar om redovisningsinformation. Flera respondenter menar att den här typen av information lämpar sig att diskutera med kollegor eftersom de kan hjälpas åt med att förstå syftet och innebörden av den. Majoriteten av övrig redovisningsinformation som är icke-finansiell, kommuniceras genom veckobrev, möten, whiteboard, utskick via mail och ansikte mot ansikte. De anställda anser att veckobreven är en bra kanal för att kommunicera redovisningsinformation, då mycket av informationen är generell och därav är det ett lämpligt sätt att kommunicera den typen av information. Eftersom veckobreven skickas ut via mail, anses det vara en elektronisk kanal. Då majoriteten av respondenterna uppger att informationen bör vara relevant för deras arbete för att generera ett engagemang, innebär det att veckobreven inte anses vara lika engagerande som information som kommuniceras ansikte mot ansikte, som tycks vara mer engagerande eftersom den anses mer aktuell.

Resultatet från studien visar därmed att finansiell information bör kommuniceras genom interaktiva kanaler, generell redovisningsinformation genom elektroniska kanaler och aktuell, relevant redovisningsinformation genom fysiska möten. Studien bekräftar tidigare forskning som visar att ineffektiva kommunikationskanaler kan störa mottagarens syn på kanalformatet och sänka anställdas engagemang (Welch, 2012) och att engagemanget kan förbättras genom rätt val av interaktiva kommunikationskanaler (Men & Chun-ju, 2015; Špoljarić & Tkalac-Verčič, 2022). Vidare bekräftas tidigare forskning som menar att anställda föredrar att generell information kommuniceras elektroniskt då kommunikation

som sker ansikte mot ansikte är tidskrävande (Marques, 2010) och att den information som anses som relevant för de anställdas arbete bör kommuniceras ansikte mot ansikte (White m.fl., 2010). Welch (2012) förklarar detta genom att anställda föredrar att informationen kommuniceras genom kanalformat som frigör möjligheten att lagra och spara information. En förklaring till att anställda anser att det är mer engagerande med kommunikation som sker ansikte mot ansikte kan vara att personliga möten frambringar en känsla av delaktighet i besluten (White m.fl., 2010) som kan generera en engagerande effekt (Špoljarić & Tkalac-Verčič, 2022; Tkalac-Verčič & Pološki-Vokić 2017; Vercic m.fl., 2021).

5.2. Engagerande egenskaper

Följande del ämnar besvara studiens andra fråga “Vilka egenskaper hos redovisningsinformation skapar arbetsengagemang?”. Frågan besvaras genom att analysera och diskutera både de egenskaper som framkom från tidigare forskning samt de som uppkom under resultatet.

5.2.1. Begriplighet

Respondenterna uppger att begripligheten av redovisningsinformation som kommuniceras i organisationen är god. Däremot framkommer det under intervjuerna att många av respondenterna efterfrågar mer specifik, nedbruten, redovisningsinformation för att de ska begripa de bakomliggande orsakerna till siffrorna, samt för att skapa en koppling till sitt arbete. Det här kan förklaras genom två aspekter, (1) att respondenterna engageras av information som de begriper, och/eller (2) att de engageras av information som de förstår anledningen till. Majoriteten av respondenterna uppger att begripligheten av information inte påverkar deras engagemang, men att utebliven förståelse däremot kan påverka engagemanget negativt, vilket indikerar på att begriplighet av redovisningsinformation är en förutsättning för att engagera anställda snarare än en egenskap för att höja engagemanget. Trots att de flesta respondenterna tycker att de begriper bakomliggande orsaker till målen och att det engagerar dem, framkommer det att mer information, samt tydligare kommunikation om det bakomliggande syftet efterfrågas. Dessutom har respondenterna i vissa fall bildat sig en uppfattning av syftet med målen, som inte alltid stämmer.

Studien visar att en del av respondenternas arbetsengagemang höjs genom att de begriper de bakomliggande orsakerna till organisatoriska beslut och målsättningar, snarare än förståelsen för själva informationen. Det visar sig vara så grundläggande för utvecklingen av engagemang att det enbart möjliggör engagemang, snarare än att engagera. Det bekräftar delvis tidigare studier, att begriplig information leder till engagemang (Einwiller m.fl., 2021; Marques, 2010; Tkalac-Verčič & Men, 2023) vilket bekräftar att avsaknaden av förståelse leder till att informationen inte kan mottas (Bjurklo, 2008; Wellens, 1975) och

därmed hindrar anställda att engageras. Den andra aspekten går i linje med tidigare studier, där vikten att kommunicera bakomliggande orsaker i målsättning belyses (Welch, 2011), vilket kan stimulera känslan av att arbetet är meningsfullt (Hackman & Oldham, 1976). Det visar sig att bristen på full förståelse av syftet med målen, hindrar bedömningen av svårighetsgraden i målsättningen och leder till oriktiga antaganden om hur påverkningsbara målen är, vilket i sin tur påverkar engagemanget. Studien bekräftar därmed forskning som handlar om vikten av rätt förväntningar vid målsättning (Lepold m.fl., 2018; Locke & Latham, 2002). Resultatet visar även att om organisationen kommunicerar sin framtida riktning på ett sätt som anställda förstår, kan ett kognitivt engagemang genereras, vilket bekräftar Yates (2006) studie, till skillnad från vad Welch (2011) skriver, att det är kritiskt att anställda får ta del av organisatoriska mål för att generera ett kognitivt engagemang.

5.2.2. Relevans

Studien påvisar att för mycket redovisningsinformation riskerar att sänka anställdas engagemang eftersom det blir svårt att avgöra vilken information som är viktig för den anställdes arbete, vilket skapar en negativ inställning till informationen. Däremot anses redovisningsinformation vara engagerande om den är relevant för anställda, vilket innebär att den ska vara aktuell och beröra de anställdas arbetsuppgifter. Exempelvis efterfrågas specificerad och nedbruten finansiell redovisningsinformation för att förbättra förståelsen till bakomliggande orsaker som nämndes ovan, dessutom skulle den här typen av information lättare kunna sammankopplas till de anställdas arbetsuppgifter och därav göra den mer relevant. Detta efterfrågas även vid målsättningar eftersom anställda engageras av att arbeta mot mål som upplevs som påverkningsbara och aktuella för dem. Dessutom visar resultatet att relevant redovisningsinformation kan generera en känsla av samhörighet till organisationen samt en känsla av stolthet då anställda upplever att organisationen har ett förtroende för dem och ser dem som viktiga delar till organisationens framgång.

Resultaten ligger i linje med tidigare forskning där författare skriver att för mycket information kan förvirra mottagaren eftersom det blir svårt att avgöra vilken information som är viktig (Rawlins, 2009). Vidare bekräftar resultatet tidigare forskning som skriver att information som är väsentlig (Jian & Shen, 2020; Rawlins, 2009) och mål som är sammankopplade och påverkningsbara för anställda (Lepold m.fl., 2018; Locke & Latham, 2002) kan generera en engagerande effekt. Det ses som rimligt med bakgrund mot tidigare studier inom den sociala utbytesteorin där författarna skriver att information som anses vara relevant kan generera en känsla av ägandeskap vilket har engagerande effekter (Einwiller m.fl., 2021; Karanges m.fl., 2015; Marques, 2010; Tkalac-Verčič & Men, 2023). Vidare ligger resultatet i linje Ruck och Welch (2012) studie som menar att

anställda föredrar information som bidrar med kunskap om hur deras arbete har bidragit till organisationens resultat.

5.2.3. Feedback

Anställda kan både ge och få feedback, de ger feedback i situationer där intern redovisningsinformation kommuniceras med dem och får feedback vid målsättningar. Studien visar att det är viktigt för anställda att få uttrycka sin åsikt och få sin röst hörd om informationen, vilket har en engagerande effekt på dem, däremot visar studien att givandet av feedback kan resultera i en motsatt effekt om idéerna inte omsätts till praktik. Det här innebär att det inte är tillräckligt att anställda får uttrycka sina tankar och idéer för att generera en känsla av delaktighet i organisationen, utan cheferna måste lyssna på de anställdas idéer och visa att de tar hänsyn till dem. Majoriteten av respondenterna anser att de får nog med feedback under och efter utförda mål, vilket är centralt för deras engagemang, det här bekräftas vid de tillfällen som respondenterna saknar feedback, då de menar att återkopplingen skulle höja engagemanget. Dessutom visar resultatet att feedback kan bekräfta att jobbet känns meningsfullt, vilket är viktigt i ett engagemangsperspektiv. Bristen på feedback kan däremot leda till att anställda anser att finansiella belöningar är en viktig faktor för att målen ska vara engagerande. Vidare indikerar studien på att det är viktigt med positiv feedback eftersom den negativa feedbacken kan leda till ett minskat engagemang, i synnerhet när anställda känner en avsaknad av positiv feedback.

Resultaten ligger i linje med tidigare forskning som skriver att anställda kan generera en känsla av delaktighet till organisationen när de får uttrycka sin åsikt (Benston, 1963; Tkalac-Verčič & Men 2023; White m.fl., 2010) vilket är en central del för att intern kommunikation ska skapa ett engagemang (Špoljarić & Tkalac-Verčič, 2022; Tkalac-Verčič & Pološki-Vokić 2017; Vercic m.fl., 2021). Studien bekräftar även resultatet från Men (2014) som skriver att organisationen måste prioritera en kommunikation som tar anställdas åsikter i åtanke för att kommunikationen ska generera en känsla av ägandeskap och för att engagemanget inte ska sjunka. Studien visar dessutom att feedback är viktigt åt båda håll och att bristen på feedback kan leda till negativa konsekvenser, vilket bekräftar tidigare studier som skriver att feedback kan minska behovet av monetära belöningar (Lunardi m.fl., 2019; Ronen & Livingstone, 1975). Behovet av feedback vid målsättningen kan förklaras av att feedback motarbetar upplevd osäkerhet, genom att den anställda får en riktning att arbeta mot samt en bekräftelse om att strategin är rätt (Latham, 2016).

5.2.4. Utmaning

Svårighetsgraden på målsättningarna i organisationen varierar beroende på projekt, marknadsekonomi och vilken tjänst den anställde har. Högre utmaning i målen verkar förebygga att intresset sjunker på lång sikt, eftersom flertalet av respondenterna uppger

att målen är mer betydelsefulla när de är utmanande. Detta verkar ske genom att svårighetsgraden ger det utförda arbetet legitimitet när målet är utmanande, istället för att utmaningen av målen direkt påverkar anställdas engagemang. En viss skillnad ses i de fall då respondenterna endast har ett mål att sträva mot, då dessa respondenter anser att det är engagerande med utmanande mål.

Dessa resultat kan förklaras av att de som bara har ett mål att fokusera på, i större utsträckning är mottagliga för de sätt som målsättningen ska påverka, vilka är att fokusera uppmärksamhet, generera större ansträngning att nå målen, påverka handlingar i riktning mot måluppfyllnad, samt öka uthålligheten i arbetet med densamma (Locke & Latham, 2002; Shoaib & Kohli, 2017), där samtliga ligger i linje med vad Kahn (1990) beskriver som ett fysiskt engagemang. Det går till viss del i linje med vad Locke och Latham (2002) kommer fram till i sin målsättningsteori, men där svårighetsgraden snarare verkar ha en indirekt koppling till engagemang i måluppfyllnaden eftersom flera av respondenterna uttrycker att svåra mål skapar en meningsfull känsla som i sin tur engagerar dem.

5.2.5. Transparens

Att vara transparent med den ekonomiska situationen är viktigt för att inte engagemanget ska äventyras hos flera av respondenterna, då utebliven information om organisationens situation kan generera en oroskänsla. Flera respondenter uppger att organisationen bör vara transparent i svåra ekonomiska tider, vilket innebär att de behöver förmedla information oftare i dessa tider för att en förståelse till bakomliggande orsaker av den ekonomiska situationen ska skapas. Det pekar på att det inte räcker att kommunicera lika mycket information i ekonomiskt svåra tider för att bibehålla anställdas engagemang, utan att frekvensen dessutom bör höjas. Däremot anser inte respondenterna att mer frekvent redovisningsinformation i svåra ekonomiska tider skulle höja deras engagemang, samtidigt som flera respondenter uppger att för mycket information riskerar att sänka det.

Resultatet indikerar därmed att mängden redovisningsinformation som anställda får ta del av i ekonomiskt svåra tider bör ligga inom ett spann, där för lite information skapar en känsla av oro och för mycket information ger en känsla av att de får ta del av icke-relevant information som förvirrar dem. Dessa resultat bekräftar delvis Einwiller m.fl. (2021) studie som säger att organisationer bör vara transparenta i svåra ekonomiska tider vilket innebär att de kommunicerar lika mycket information för att bibehålla ett engagemang, men bidrar även till resultatet med att informationen bör kommuniceras mer frekvent. Resultatet är rimligt mot bakgrund av forskning inom intern kommunikation som belyser vikten med aktuell och tidsenlig information för att engagera anställda (Marques, 2010; Tkalac-Verčič & Men, 2023). Brown (1997) förklarar att när informationen inte är systematisk eller relevant kan den upplevas som organisatorisk propaganda, vilket sänker de anställdas engagemang. Dessutom bekräftar resultatet Shens (2020) slutsats som säger

att informationen måste vara fullständig för att bibehålla ett engagemang, samtidigt som det bekräftar att organisationer inte ska kommunicera för mycket information i dessa tider då det kan förvirra anställda (Rawlins, 2009).

5.2.6. Meningsfull information

Vissa respondenter säger att hög utmaning i målen inte stimulerar deras engagemang direkt, men däremot att en hög utmaning kan göra målen meningsfulla, vilket har en engagerande effekt på dem. Meningsfull redovisningsinformation kan genereras på flera sätt, den kan uppnås med positiv feedback vid målsättningen, men även som en av respondenterna förklarar, att meningsfullhet genereras om informationen är relevant för hen och att organisationen påverkas av det utförda arbetet. Känslan av meningsfullhet kan komma från signifikant information som berör kostnadsbesparingar, då tre respondenter nämner meningsfullhet i samband med att spara in stora belopp för organisationen. Vidare efterfrågar dessa respondenter mer specificerad och nedbruten finansiell redovisningsinformation vilket indikerar att de saknar kopplingen som visar hur arbetet bidrar till organisationens resultat.

Studien visar att många av de egenskaper som har identifierats som engagerande knyter samman till meningsfullhet i redovisningsinformation. Det indikerar på ett viktigt samband som bekräftas av Welch (2011), där hon skriver om vikten av att informationen ska ha ett tvådelat syfte, där ena delen ska stimulera ett emotionellt engagemang med hjälp av att dela information som får anställda att känna sig delaktiga med organisationen och där den andra delen handlar om att de anställda ska få ta del av organisationens helhetsbild för att engageras kognitivt. Liksom engagemang kräver alltså meningsfullhet både emotionellt och kognitivt engagemang för att uppstå, enligt författaren.

6. Slutsatser

Kapitlet inleds med att belysa studiens syfte som är att undersöka vilka egenskaper hos redovisningsinformation som skapar arbetsengagemang vilket kommer att göras genom att besvara studiens två frågor. Kapitlet avslutas med studiens begränsningar, dessa kunskapsbidrag och förslag till framtida forskning.

6.1. Slutsats

Finansiell redovisningsinformation bör kommuniceras genom kanaler som är interaktiva och få, för att inte störa mottagarna av informationen samt underlätta för dem i sitt arbete när de söker efter hjälp med vissa uppgifter. Vidare har interaktiva kanaler potentialen att höja anställdas engagemang när det kommer till att kommunicera finansiell redovisningsinformation. Kommunikationen av icke-finansiell redovisningsinformation bör däremot delas upp baserat på innehåll, när informationen är generell och berör hela organisationen så kan elektroniskt format vara att föredra samtidigt som den information som är relevant för mottagaren och som påverkar hans arbete bör kommuniceras ansikte mot ansikte, för att höja engagemanget.

För att redovisningsinformation ska engagera anställda behöver den vara *begriplig*, vilket är en förutsättning men inte en egenskap som höjer engagemanget. Däremot så höjs engagemanget när anställda förstår bakomliggande orsaker till beslut som fattas, vilket kan göras genom att kommunicera redovisningsinformation om organisationens framtida riktning. En förståelse för företagets framtida riktning kan generera känslan av att informationen är *meningsfull*, vilket är kritiskt för att engagera anställda genom redovisningsinformation. *Meningsfullhet* kan genereras från andra egenskaper, som *utmanande målsättningar, feedback, relevant och signifikant information*. *Relevant redovisningsinformation* förutsätter att rätt mängd information ges, då för mycket skapar förvirring, det är därför viktigt att kommunicera information som berör de anställdas arbete för att informationen ska kunna engagera dem. Finansiell information ses som relevant då den kan sammankopplas med den anställdes arbete, det är därav viktigt att inte kommunicera ackumulerad finansiell information när syftet är att engagera anställda, utan informera nedbruten och specificerad information så att den anställda kan koppla sin prestation till informationen. Den behöver dessutom kommuniceras *tidsenligt* och *frekvent*, speciellt vid finansiellt svåra tider för att inte riskera att anställdas engagemang ska sjunka på grund av oro för hur säker arbetssituationen är. Däremot ökar dessa egenskaper inte engagemanget, i likhet med *förståbarhet* är det egenskaper som behöver finnas för att anställda ska kunna engageras. *Utmanande* och *påverkingsbara* målsättningar har även en direkt engagerande effekt på vissa anställda vilket innebär att det är viktigt att sätta målen på en relativt hög nivå som är påverkingsbar för anställda för att (1) direkt engagera

dem, eller (2) generera känslan av meningsfulla mål som engagerar andra som inte engageras av svårighetsnivån.

Till sist är *feedback* en egenskap som är viktig när redovisningsinformation ska generera ett engagemang. Anställda föredrar att ge sin åsikt i samband med att de tar till sig information som berör deras arbetssituation. I dessa situationer är det viktigt att idéerna tas i åtanke och i många fall omsätts till praktik för att generera engagemang. När anställda tar emot feedback från chefer genererar det en känsla av delaktighet med organisationen, vilket belyser vikten med intern kommunikation i allmänhet för att engagera anställda.

6.2. Studiens begränsningar

Det breda perspektivet i studien har begränsat djupet hos vissa egenskaper, då syftet är att undersöka vilka egenskaper hos redovisningsinformation som skapar arbetsengagemang. Exempelvis kan studien inte påvisa vilka egenskaper som är viktigast, utan endast belysa viktiga förhållningssätt för att uppnå egenskaperna. Vidare kan inte kopplingarna mellan dessa egenskaper diskuteras. Kopplingen mellan det kognitiva och emotionella engagemanget och egenskaperna har i flera fall kunnat diskuteras men även i detta fall kan kopplingen inte göras till samtliga egenskaper. Det här förklaras genom att vissa respondenter bara bekräftat egenskaper som viktiga, men inte berört hur engagemanget påverkas. Vidare har all empiri hämtats från ett tillverkande företag, vilket kan bidra till att resultatet har styrts mot den branschen. Dessutom har tidsbegränsningen påverkat studien, då flera intervjuer hade kunnat stärka reliabiliteten i resultatet.

6.3. Kunskapsbidrag och förslag till framtida forskning

Det största teoretiska bidraget som studien har genererat är att de faktorer som den sociala utbytesteorin belyser som centrala vid intern kommunikation går att applicera på redovisningsinformation för att generera ett engagemang. Finansiell och icke-finansiell redovisningsinformation är något så gott som alla organisationer besitter och genom att ta hänsyn till de egenskaper som studien har belyst ger det ett stöd för organisationer när de utvecklar kommunikationsstrategier med redovisningsinformation för att engagera anställda. Vidare har studien följande bidrag till den sociala utbytesteorin; (1) redovisningsinformation bör kommuniceras frekvent i finansiellt svåra tider för att engagemanget inte ska sjunka, (2) begriplig information är en förutsättning för engagemang snarare än en egenskap som engagerar. Nästkommande forskning kan undersöka kopplingen mellan egenskaperna för att identifiera vilka som är viktigast i sambandet, samt om vissa av egenskaperna är beroende av varandra. Vidare kan det undersökas hur dessa egenskaper förhåller sig till Kahns uppdelning av engagemang för att undersöka vilka som kan kopplas till det emotionella och det kognitiva, vilket skulle hjälpa organisationer vid utvecklingen av den typen av kommunikation, eftersom dessa

två delar ligger till grund för det fysiska engagemanget. Egenskaperna kan även testas kvantitativt för att förstärka generaliserbarheten med studien, samt undersökas i andra miljöer eftersom studien har undersökt samtliga egenskaper i en och samma miljö. Slutligen kan framtida forskning närmare undersöka sambandet mellan meningsfull redovisningsinformation och engagemang.

Referenslista

- Aggarwal, R., & Simkins, B. J. (2001). Open Book Management- Optimizing Human Capital. *Business Horizons*, 44(5), 5-13. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(01\)80055-0](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80055-0)
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Ammons, R. B. (1956). Effects Of Knowledge Of Performance: A Survey and Tentative Theoretical Information. *Journal Of General Psychology*, 54(2), 283-290. <https://doi.org/10.1080/00221309.1956.9920284>
- Amuche, N. P., Joseph, O., Solomon, O., & Okonkwo, C. C. (2019). Evaluating the challenges of open book management in university teaching hospitals in Nigeria. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1707040>
- Benston, G. J. (1963). The Role Of the Firm's Accounting System for Motivation. *Accounting Review*, 38(2), 347.
- Bjurklo, M. (2006). Narrative accounting for competence creation. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(1), 34-47. <https://doi.org/10.1108/14013380610672666>
- Bjurklo, M. (2008). Narrative Accounting: A New Form of Management Accounting? *International Studies of Management & Organization*, 38(2), 25-44. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825380202>
- Bjørnenak, T., & Olson, O. (1999). Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, 10(4), 325-338. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0110>
- Brown, J. (1997). Managerial Disclosure of Financial Information to Employees: A Historical and Comparative Review. *Journal of Industrial Relations*, 39(2), 263-296. <http://dx.doi.org/10.1177/002218569703900205>
- Case, J. (1998). Four fears about open-book management. *Management Review*, 87(5), 58-60.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16-35.

- David, M., & Sutton, C.D. (2016). *Sambällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Davis, T. R. V. (1997). Open-Book Management: Its Promise and Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 25(3), 7-19. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90044-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90044-9)
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (Fjärde upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- Falconi, R. R. (1995). Too Many Cooks Spoil the Books. *Financial Executive*, 11(6), 15-16.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <http://dx.doi.org/10.1086/222355>
- Jiang, H., & Shen, H. (2020). Toward a Relational Theory of Employee Engagement: Understanding Authenticity, Transparency, and Employee Behaviors. *International Journal of Business Communication*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/2329488420954236>
- Johansson, C. (2009). *Extern redovisning*. (3., rev. uppl.) Stockholm: Bonnier utbildning
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kemp, P. S. (1962). Accounting Data for Planning, Motivation, and Control. *The Accounting Review*, 37(1), 44-50.

- Latham, G. P. (2016). *Work motivation: history, theory, research, and practice* (2nd edition). SAGE.
- Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*, 46(3), 228-247. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.02.006>
- Lepold, A., Tanzer, N., & Jiménez, P. (2018). Expectations of bank employees on the influence of key performance indicators and the relationship with job satisfaction and work engagement. *Social Sciences*, 7(6). <https://doi.org/10.3390/SOCSCI7060099>
- Lloyd, B., & Case, J. (1998). Open book management: a new approach to leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 392-396. <https://doi.org/10.1108/01437739810242568>
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Lunardi, M. A., da Silva Zonatto, V. C., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of Job Involvement, Managerial Attitude and Information Sharing on Controllers Performance in the Budgetary Context. *Rbgn-Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(3), 540-562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- Mădălina, Ş. S., & Cătălin, B. M. (2016). Enhancing Job Satisfaction through Organizational Communication. *Analele Universităţii Constantin Brâncuşi Din Târgu Jiu : Seria Economie*, 1(2), 109-114.
- Marques, J. (2010). Enhancing the quality of organisational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.
- Medlin, B., & Green, K. W., Jr. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943-956. <https://doi.org/10.1108/02635570910982292>
- Men, L. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>

- Men, L. R., & Chun-ju F. H-B. (2015). Engaging employees in China: The impact of communication channels, organizational transparency, and authenticity. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(4), 448-467. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2014-0079>
- Musgrove, C. F., Alexander, E. E., & Andrea, D. E. (2013). Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate. *Journal of Workplace Learning*, 26(3), 152-71. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2013-0057>.
- Purdy, D. (1981). The provision of financial information to employees: A study of the reporting practices of some large public companies in the United Kingdom. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 327-338. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90012-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90012-X)
- Rawlins, B. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Ronen, J., & Livingstone, J. L. (1975). An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impacts of Budgets. *The Accounting Review*, 50(4), 671-685.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shamsudin, A., Mohd Pauzi, N., Karim, M., Roslan, N., & Ahmad, K. (2020). Utilising SATA in Measuring Students' Understanding of Financial Statements: A Survey among Non-Accounting Students. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 12(1), 24-33. <https://doi.org/10.15294/jda.v12i1.24811>
- Shields, D. J., Solar, S. V., & Martin, W. E. (2002). The role of values and objectives in communicating indicators of sustainability. *Ecological Indicators*, 2(1-2), 149-160. [http://dx.doi.org/10.1016/S1470-160X\(02\)00042-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1470-160X(02)00042-0)

- Shoaib, F., & Kohli, N. (2017). Employee engagement and goal setting theory. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 8(8), 877-880.
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčić, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Stendardi, E. J., & Tyson, T. (1997). Maverick thinking in open-book firms: The challenge for financial. *Business Horizons*, 40(5), 35-40. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90084-7](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90084-7)
- Timming, A. R., & Brown, R. (2015). Employee Voice through Open-Book Accounting: The Benefits of Informational Transparency. *Social and Environmental Accountability Journal*, 35(2), 86-95. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2015.1022196>
- Tkalac Verčić, A., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>
- Tkalac Verčić, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Tkalac Verčić, A., Galić, Z., & Žnidar, K. (2021). The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23294884211053839>
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.004>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. <https://doi.org/10.1108/135632811111186968>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>

- Wellens, J. (1975). The information disclosure problem. *Industrial and Commercial Training*, 7(5), 179-184. <https://doi.org/10.1108/eb003463>
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>
- Kim, W., Han, S., & Park, J. (2019). Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or ‘Nice to Have’? *Sustainability*, 11(4), 1050. <http://dx.doi.org/10.3390/su11041050>
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79. <http://dx.doi.org/10.1002/joe.20102>
- Zeidan, S., & Itani, N. (2020). Cultivating Employee Engagement in Organizations: Development of a Conceptual Framework. *Central European Management Journal*, 28(1), 99-118. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.18>

Bilagor

Bilaga 1: Samtyckesblankett

Samtyckesblankett



Samtycke till att delta i studie.

Syftet med studien är att se hur engagemang påverkas av kommunikation i av målsättning. Det är intressant att se hur de båda kompletterar varandra och varandra. Strävan är att förklara de samband eller olikheter som stöts på i st av teorier som passar in och ska leda till en kunskap som kan användas på tillverkande företag vid kommunikationen av målsättning och ekonomi.

Genom en bättre kommunikation och målsättning på arbetsplatser vill vi bidra med kunskapen om hur det går att skapa mer intresse, förståelse och engagemang från de anställdas sida, vilket kan leda till mer givande arbetsuppgifter.

Allt insamlat material i form av inspelningar, anteckningar och annan form av data som kan knytas till individuella personer kommer att behandlas konfidentiellt, där endast de som utför studien har tillgång till materialet och får inte dela med sig av data eller prata om individerna som intervjuats med utomstående för studien. De som intervjuas har anonymitet vilket innebär att svar inte kopplas samman med individer vid redovisande av studien.

Allt material sparas endast så länge som det är nödvändigt, vilket innebär tills studien är godkänd, men som längst ett år. Därefter raderas all data och anteckningar av inhämtad information. Hanteringen av data sker enligt GDPR.

Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl. Min underskrift nedan betyder att jag väljer att delta i studien och godkänner att Karlstads universitet behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information.

Underskrift

Namnförtydligande

Ort och datum

Piotr Aspervall

piotaspe100@student.kau.se

Kristoffer Edén

kriseden100@student.kau.se

Handledare: Professor Sven Siverbo

sven.siverbo@kau.se

Bilaga 2: Definitioner

Redovisningsinformation - information som företag delar som handlar om produktion i någon form av mått, exempelvis

- Volym
- Kronor
- Vikt
- Procent

Engagemang kan förklaras genom tre olika dimensioner:

- En känsla av tillhörighet till organisationen
- Hur villig du är att acceptera organisatoriska beslut (Ett högre engagemang innebär att du är mer villig att acceptera organisatoriska beslut)
- Hur villig du är att utföra dina arbetsuppgifter (Ett högre engagemang innebär att du är mer villig att utföra dina arbetsuppgifter)

Bilaga 3: Intervjuguide

Intervjuguide Kristoffer & Peter

Introduktion

1 Vad heter du och vilken roll har du på företaget?

2 Vilken typ av redovisningsinformation får du ta del av från företaget?

- Redovisningsinformation i vår mening är då alltså information som företaget delar med sig av som handlar om produktionen i någon form av mått, det kan vara volymer, kronor, vikt etc.

3a Medarbetare- Som vi har förstått så mottar ni informationen genom veckobrev och vid skiftavlösningar, finns det någon mer kanal som ni tar emot den här typen av information?

3b Chefer- Vilka kanaler tar ni emot redovisningsinformation från?

4 Generellt, vad anser du om redovisningsinformation som förmedlas?

Innan vi går vidare så vill vi förklara vad vi menar med engagemang då det är relevant till resterande frågor. Engagemang enligt vår mening kan utspela sig i tre olika dimensioner. Antingen är det din känsla av tillhörighet till jobbet eller din förmåga till att acceptera beslut som tas av företaget, eller hur villig du är att utföra dina arbetsuppgifter.

Internkommunikation

Förståbarhet

5 Upplever du att informationen som delas med er är begriplig?

- Varför?
- Varför inte?
 - Har det någon betydelse för hur engagerad du blir av informationen?
 - Om ja: Hur då?
 - Om nej: Kan du utveckla?

Transparens

6 Anser du att ni får tillräckligt med redovisningsinformation?

- Eventuell följdfråga, hur anser du att informationsdelningen är vid finansiellt svåra tider?
- Har det någon betydelse för hur engagerad du blir av informationen?
 - Om ja: Hur då?
 - Om nej: Kan du utveckla

Relevans

7 Anser du att informationen som förmedlas kan sammankopplas till ditt arbete, och i så fall hur?

- Har det någon betydelse för hur engagerad du blir av informationen?
 - Om ja: Hur då?
 - Om nej: Kan du utveckla?

Feedback

8 Upplever du att du har någon möjlighet att uttrycka någon typ av åsikt om den här typen av information när den förmedlas?

- Anser du att detta har någon engagerande effekt på dig?
 - Om ja: Hur då?
 - Om nej: Kan du utveckla

Generell förbättring för intern kommunikation

9 Hur skulle kommunikationen av information kunna förbättras för att engagera dig mer och finns det information som du skulle vilja ta del av för att öka ditt engagemang?

Målsättning

Vilka typer av målsättningar får ni ta del av?

Utmanande

10 Hur utmanande tycker du att målen är som ni strävar mot?

- Har det någon betydelse för hur engagerad du blir av målen?
 - Om ja, varför
 - Om Nej, utveckla

Relevans (Påverkningsbara och specifika)

11 Känner du att du kan påverka uppfyllandet av målen?

- Har det någon betydelse för hur engagerad du blir?
 - Om ja, varför
 - Om Nej, utveckla

Förståbar

12 Tycker du att du förstår anledningen till målen?

- Har det någon betydelse för hur engagerad du blir?
 - Om ja, varför
 - Om Nej, utveckla

Feedback

13 Känner du att du får återkoppling under och efter utförda mål, och i så fall hur upplever du den?

- Har den här återkopplingen någon betydelse för ditt engagemang?
 - Om ja, varför
 - Om Nej, utveckla

Generell förbättring för målsättningen

14 Hur skulle målsättningarna kunna förbättras för att engagera dig mer?

