



**FEKK01 Kandidatuppsats "ekonomistyrning i utveckling"  
Vt. 2008**

**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

## **Performance Management i svenska företag**

**Författare**

Filip Schou

Nizam Arif

Johan Mårtensson

**Handledare:** Olof Arwidi, Peter Jönsson, Per-Magnus Andersson

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Performance Management i svenska företag

**Seminariedatum:** 2008-06-05

**Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

**Författare:** Filip Schou, Nizam Arif, Johan Mårtensson

**Handledare:** Olof Arwidi, Peter Jönsson, Per-Magnus Andersson

**Fem nyckelord:** Performance management, prestationsutvärdering, medarbetarsamtal, målstyrning, betygsättning av medarbetare

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att kartlägga hur Performance Management-system praktiseras inom svenska organisationer. Med utgångspunkt ur de teorier och modeller som återfinns i litteraturen ska sedan resultatet analyseras.

**Metod:** Kvalitativ "små-N-studie" av 8 företag.

**Teoretiska perspektiv:** Teorier kring Performance Management och dess framväxt som ett nytt sätt att arbeta inom företag + kritik av detta perspektiv.

**Empiri:** Intervjuer av personaldirektörer/hr-talespersoner från följande organisationer: Gambro, Lunds Kommun, Södersjukhuset, Ericsson, ABB, IBM and Sveriges Television

**Resultat:** Samtliga av de undersökta industrikoncernerna har tagit till sig PM-synsättet och praktiserar det i någon mån. Skälen till detta benämns vara att verktygen i större grad än annars kan få hela företaget att uppnå gemensam fokus på företagets målsättningar. Hur detta senare visar sig i hur företaget faktiskt jobbar finns det, en del att vara ifrågasättande emot. Det finns ett glapp mellan hur långt man kommit inom de privata företagen gentemot de offentliga organisationerna.

## Abstract

**Title:** Performance Management within Swedish companies

**Seminar date:** 2008-06-05

**Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

**Authors:** Filip Schou, Nizam Arif, Johan Mårtensson

**Advisor/s:** Olof Arwidi, Peter Jönsson, Per-Magnus Andersson

**Key words:** Performance management, performance appraisal, performance measurement, employee evaluation, grading employees

**Purpose:** The purpose of this study is to map out how Performance Management-systems is practiced within Swedish companies. Thru the basis of theories and models found in the literature the result will be analyzed.

**Methodology:** Quality based study of 8 Swedish companies

**Theoretical perspectives:** Theories concerning performance management and its development as a new method of working within businesses + criticism of this perspective.

**Empirical foundation:** Interviews with HR-spokespeople/HR-managers of the following Swedish organizations: Gambro, Lunds Kommun, Södersjukhuset, Ericsson, ABB, IBM and Sveriges Television

**Conclusions:** All of the investigated private organizations have in some way or another adapted the performance management perspective. The reason for this is said to come from the fact that it makes it easier to get every member of the organization to work according to the common goals. How this is displayed in how the company actually works with these processes can be discussed. Our study also shows that there is a gap between how far the private companies have progressed in relation to the public organizations.

## **Tack!**

Stort tack till alla medverkande företagsrepresentanter som möjliggjort denna studie.

Lund 5 juni, 2008

Filip Schou

Nizam Arif

Johan Mårtensson

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>9</b>
1.1	Bakgrund	9
1.1.1	Medarbetarna får allt större makt	9
1.1.2	Företagens globalisering	10
1.1.3	PM i Svenska och utländska företag	10
1.2	Problemdiskussion	12
1.3	Frågeställningar	12
1.4	Syfte	12
1.5	Tidigare forskning	12
1.6	Avgränsning och definition	13
1.7	Disposition	13
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>14</b>
2.1	Kvalitativ forskning	14
2.2	Vetenskaplig angreppssätt	14
2.3	Undersökningsdesign	14
2.4	Urval	15
2.5	Forskningsgenomförande	15
2.5.1	Kvalitativ intervju	15
2.5.2	Intervjuguide	16
2.5.3	Intervjuprocedur	16
2.6	Informationskällor	17
2.6.1	Primärkällor	17
2.6.2	Sekundärkällor	17
2.7	Analys/självkritik	17
2.7.1	Trovärdighet och äkthet	17
2.7.2	Tillförlitlighet	17
2.7.3	Överförbarhet	18
2.7.4	Rättvisande bild	18
<b>3</b>	<b>Teoretisk plattform</b>	<b>19</b>
3.1	Performance management	19
3.1.1	Introduktion	19
3.1.2	Målstyrning	20
3.1.2.1	Måls karaktär	20
3.1.2.2	Vikten av en korrekt målnivå	21
3.1.3	Medarbetaruppföljning	22
3.1.3.1	Feedback	23
3.1.3.2	Prestationsuppföljning	23
3.1.3.3	Verktyg för uppföljning	24
3.1.4	Koppling till belöning	25
3.2	Sammanfattning performance management	25
3.3	Kritik av performance management	26
3.3.1	Svag koppling till företagets strategi	26
3.3.2	Kostnader	26
3.3.3	Subjektivitet Vs. Objektivitet	27
3.3.3.1	Subjektivitet	27
3.3.3.2	Objektivitet	28
3.3.4	Sociala kontexten	28
3.3.5	Problem med mätbarhet och vikten av korrekt jobbdesign	29
3.3.6	Sammanfattning kritik	30

<b>4</b>	<b>Empiri</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Gambro</b>	<b>32</b>
4.1.1	Företagsintroduktion	32
4.1.2	Bakgrund	32
4.1.3	Målstyrning	33
4.1.4	Medarbetaruppföljning	33
4.1.5	Koppling till belöning	34
4.1.6	Övrigt	34
4.1.7	Nackdelar	35
<b>4.2</b>	<b>Lunds Kommun</b>	<b>35</b>
4.2.1	Företagsintroduktion	35
4.2.2	Bakgrund	35
4.2.3	Målstyrning	35
4.2.4	Medarbetaruppföljning	35
4.2.5	Koppling till belöning	36
4.2.6	Nackdelar	36
<b>4.3</b>	<b>Tetrapak</b>	<b>36</b>
4.3.1	Företagsintroduktion	36
4.3.2	Bakgrund	37
4.3.3	Målstyrning	37
4.3.4	Medarbetaruppföljning	37
4.3.5	Koppling till belöning	38
4.3.6	Övrigt	38
4.3.7	Nackdelar	39
<b>4.4</b>	<b>SVT</b>	<b>39</b>
4.4.1	Företagsintroduktion	39
4.4.2	Bakgrund	39
4.4.3	Målstyrning	39
4.4.4	Medarbetaruppföljning	40
4.4.5	Koppling till belöning	40
4.4.6	Övrigt	40
4.4.7	Nackdelar	41
<b>4.5</b>	<b>ABB</b>	<b>41</b>
4.5.1	Företagsintroduktion	41
4.5.2	Bakgrund	41
4.5.3	Målstyrning	42
4.5.4	Medarbetaruppföljning	42
4.5.5	Koppling till belöning	43
4.5.6	Övrigt	43
4.5.7	Nackdelar	43
<b>4.6</b>	<b>Södersjukhuset</b>	<b>44</b>
4.6.1	Företagsintroduktion	44
4.6.2	Bakgrund	44
4.6.3	Målstyrning	44
4.6.4	Medarbetaruppföljning	44
4.6.5	Koppling till belöning	45
4.6.6	Nackdelar	46
<b>4.7</b>	<b>IBM</b>	<b>46</b>
4.7.1	Företagsintroduktion	46
4.7.2	Bakgrund	46

4.7.3	Målstyrning .....	46
4.7.4	Medarbetaruppföljning .....	47
4.7.5	Koppling till belöning .....	47
4.7.6	Övrigt .....	48
4.7.7	Nackdelar .....	48
<b>4.8</b>	<b>Ericsson .....</b>	<b>48</b>
4.8.1	Företagsintroduktion .....	48
4.8.2	Bakgrund .....	49
4.8.3	Målstyrning .....	49
4.8.4	Medarbetaruppföljning .....	49
4.8.5	Koppling till belöning .....	50
4.8.6	Nackdelar .....	50
<b>5</b>	<b>Resultat/Analys .....</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Målstyrning .....</b>	<b>51</b>
5.1.1	Resultat .....	51
5.1.2	Analys .....	51
<b>5.2</b>	<b>Medarbetaruppföljning .....</b>	<b>52</b>
5.2.1	Resultat ifrån empiri .....	52
5.2.2	Analys .....	53
<b>5.3</b>	<b>Koppling till belöning .....</b>	<b>55</b>
5.3.1	Resultat ifrån empiri .....	55
5.3.2	Analys .....	55
<b>5.4</b>	<b>Övrigt/nackdelar .....</b>	<b>56</b>
5.4.1	Resultat ifrån empiri .....	56
5.4.2	Analys .....	56
<b>5.5</b>	<b>Sammanställning av resultat .....</b>	<b>58</b>
5.5.1	Analys sammanställning .....	59
<b>6</b>	<b>Slutsatser .....</b>	<b>60</b>
<b>6.1</b>	<b>Förslag till vidare forskning .....</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>Källförteckning .....</b>	<b>62</b>
<b>7.1</b>	<b>Tryckta källor .....</b>	<b>62</b>
<b>7.2</b>	<b>Artiklar Uppsatser Rapporter .....</b>	<b>63</b>
<b>7.3</b>	<b>Internetbaserade källor .....</b>	<b>63</b>
<b>Bilaga</b>	<b>.....</b>	<b>64</b>
Intervjuguide .....		64

## Figurförteckning

Figur 1 Konkretisering av PM-definition .....	13
Figur 2 Strukturgradering av intervjuer .....	16
Figur 3 Sambandet mellan grad av utmaning och prestation .....	22
Figur 4 Sammanställning av antal schemalagda medarbetarsamtal .....	52
Figur 5 Sammanställning av företagens prestationsutvärderingsverktyg .....	53
Figur 6 Sammanställning över vilka företag som använder prestationsbedömningarna som underlag för internrekrytering. ....	53
Figur 7 Sammanställning av bonusmöjligheter .....	55
Figur 8 Sammanställning över vilka företag som använder IT-system till stöd för PM-processerna .....	56
Figur 9 Företagens grad av PM-tillämpning .....	58

# 1 Inledning

*Kapitlet inleds med en bakgrund till ämnet. Därefter följer en redogörelse för vår uppsats problemdiskussion, syfte, frågeställning, avgränsning och definitioner, för att avslutas med genomgång av arbetets resterande disposition.*

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Medarbetarna får allt större makt

Det var förmodligen mindre komplicerat att leda företag i efterkrigstidens industrisamhälle. En anställd förväntades då att stanna hos samma arbetsgivare i flera år eller hela sitt yrkesliv. Den största delen av personalen var mer- eller mindre utbytbar vilket hängde ihop med att arbetsuppgifterna generellt sett var av mindre komplex karaktär. Arbetsförhållanden, arbetsuppgifter och lönesystem kunde därigenom utformas på ett likartat sätt för en stor grupp anställda.<sup>1</sup> Något tal om speciellt viktig personal förekom sällan. 1986 gjordes en utredning av den Svenska arbetsgivarföreningen (SAF) som visade på vilket sätt Svenska företag skiljde sig gentemot deras brittiska och amerikanska konkurrenter när det kom till lönesättning och uppföljning av arbetsprestationer. Undersökningen visade att Svenska företag hade en låg grad av lönedifferentiering jämfört med de viktigaste jämförelseländerna. Lönesättningen hade också oftast en relativt svag koppling till individens arbetsresultat, prestation eller duglighet samt i begränsad omfattning använd som ett instrument för att stimulera de anställda till goda arbetsresultat.<sup>2</sup>

Sedan dess har det för de flesta företag blivit allt tydligare att kunskap är den viktigaste resursen för att uppnå konkurrenskraft. Kunskaper har naturligtvis alltid varit betydelsefullt men skillnaden idag ligger i hur den är utbredd och organiserad i företaget. Personalens roll har historiskt varit att utföra förhållandevis rutinmässiga arbetsuppgifter ofta efter det att en auktoritär chef pekat med hela handen. Kompetensen sitter numera hos flertalet medarbetare. Verksamhetsstyrningsfrågor har därför ändrat karaktär från att styra människors fysiska resurser till att engagera och stimulera medarbetarnas kompetens och servicevilja.<sup>3</sup>

Den nya tidens ökade kunskaps- och tjänsteinnehåll har inneburit att de enskilda medarbetarnas betydelse för företagets framgång ökat. I takt med att företagen inser att det finns många medarbetare som med sin kunskap, erfarenheter, kontakter och är nätverk är speciellt betydelsefulla finns det ett behov att kunna sätta ett värde på dessa tillgångar. Därför har man börjat mäta och värdera mänskliga egenskaper efter termen humankapital. Denna term beskrevs redan av Adam Smith men gjordes känd och utbredd av Theodore W. Schultz i början av 1960-talet. Det är dock under de senaste 2 decennierna som denna term fått stor och allmängiltig spridning.<sup>4</sup> Begreppet beskrivs som en kapitalform på samma sätt som t.ex. real- eller finanskapital. Tanken med detta begrepp att man precis som med de andra kapitalformerna kan genomföra investeringar i det för att det ska växa. Det kan t.ex. handla om kompetensutveckling, utbildning och hälsovård.<sup>5</sup>

Ronthy menar att förändringen av språkbruket från ”personal” och ”löntagare” till ”medarbetare” är ett annat bevis på att en maktförskjutning från ägare, ledning och chefer till personalen har ägt rum. Detta menar hon delvis är ett bevis på att medarbetare idag tagit över

---

<sup>1</sup> Ronthy 2004: 59

<sup>2</sup> SAF 1986: 4

<sup>3</sup> Lindvall 2001: 20

<sup>4</sup> Nationalencyklopedin, NE.se 2008-05-04

<sup>5</sup> Bruzelius & Skärvad 2000: 31

kunskapsmakten från cheferna som endast har kvar sin positionsmakt.<sup>6</sup> Forsberg & Olovsson för ett liknande resonemang och menar att det moderna ledarskapet kännetecknas av att verka för "empowerment" vilket innebär att man strävar efter att ge medarbetarna större befogenheter och ansvar.<sup>7</sup> Detta visar sig också genom att den moderna verksamhetsstyrningen i högre grad är processbaserad vilket är ett arbetssätt där medarbetarna förväntas vara med och bidra till företagets utveckling i delar som innefattar planering, utförande och utveckling av nya uppgifter.<sup>8,9</sup>

I och med att en ny form av mänskligt kapital vuxit fram ökar också behovet av att mäta och utvärdera denna företeelse. Mårtensson framhåller att kunskapssamhällets framväxt resulterat i ett ökat behov av att styra, mäta och leda mänskliga förmågorna på effektivare sätt.<sup>10</sup> Detta visar sig enligt henne genom att många aspekter i dagens samhälle mäts och kontrolleras samt "att det på många håll tycks finns en stark tro och vilja på att enkelt kunna förmedla mänskliga egenskaper och värden på ett enda papper..."<sup>11</sup> Ett annat skäl till detta behov att utvärdera kunskap och prestationer är att människors värderingar förändrats till att bli allt mer individualistiska för varje nytt decennium. Mårtenssons uppfattning är det inte råder någon allmän uppfattning bland företag eller litteratur hur dessa mätningar ska gå till. Däremot finns det konsensus kring att det bör mätas.<sup>12</sup>

### 1.1.2 Företagens globalisering

Globaliseringen har bidragit till att företag har blivit allt mer konkurrensutsatta. Detta hårdnande konkurrenstryck leder till ett behov att vara i världsklass inom samtliga aktiviteter som företaget utför. Om det tidigare var möjligt att utan högsta effektivitet i alla förädlingsled, nationellt vinna en stabil och lönsam position, blir detta faktum hotat av den allt tätare integrationen i världsekonomin.<sup>13</sup> Den moderna verksamhetsstyrningen har förändrats utefter detta till att stödja företagets strävan efter global konkurrenskraft genom att betona samordning och nya måttetal för verksamheten. Den ökade globaliseringen har alltså inte bara resulterat i större konkurrens på marknaderna utan också till interna förändringar i företagen. I många globala verksamheter där man t.ex. tidigare haft en decentraliserad verksamhet med olika separata dotterbolag i varje land har globaliseringen gjort att man inom företagen eftersträvar en större grad av insyn och samordning.<sup>14</sup> Den nya världsordningen gör också att formuleringen av övergripande företagsstrategi inte enbart behöver betona konkurrensfördelar, möjligheter eller hot som traditionellt. De kan också innefatta en identifiering av organisationens mänskliga kompetenser och resurser för att fullt ut kunna värdera sina strategiska möjligheter.<sup>15</sup>

### 1.1.3 PM i Svenska och utländska företag

Under våren 2008 har man i medierna kunnat läsa om att både cateringkoncernen Sodexo<sup>16</sup> samt verkstadskoncernen ABB<sup>17</sup> infört betygssystem som ett verktyg för att utvärdera sina

---

<sup>6</sup> Ronthy 2004: 17

<sup>7</sup> Forsberg & Olovsson 2004: 124

<sup>8</sup> Lindvall 2001: 118

<sup>9</sup> Bruzelius & Skärvad 2000: 344

<sup>10</sup> Mårtensson 2007: 58

<sup>11</sup> Ibid.: 54

<sup>12</sup> Ibid.: 58

<sup>13</sup> Lindvall 2001: 16

<sup>14</sup> Ibid.: 17

<sup>15</sup> Marr & Spender 2004

<sup>16</sup> Arnell, K 2008-02-28



medarbetarens prestationer. Att utvärdera sin personal på det här sättet får ses som en del i det man kallar "Performance management" (PM). PM är ett system som gör det möjligt för chefen och medarbetaren att gemensamt styra och motivera medarbetarens prestation i en för företaget önskvärd riktning.

Arbets sättet med att efter en formaliserad mall, på regelbunden basis formulera ett betyg eller omdöme om en person, kan inte sägas vara något nytt i Sverige eftersom det alltid funnits inom många institutioner såsom t.ex. skola och militären. Dock har PM-filosofin tidigare varit en ovanlig metod i svenska företag. I den mån det använts i Sverige har det varit bland amerikanska eller brittiska dotterbolag.<sup>18</sup> Konsultföretaget Drive management har under våren 2008 publicerat en undersökning om svenska företags användning av PM. Undersökningen visade att nästan hälften av företagen använder sig av PM i någon form, varav 68 % av dessa infört arbets sättet under de senaste fem åren.<sup>19</sup>

Framväxten av PM-system bland svenska företag kan tillskrivas följande faktorer:

- Avskaffandet av centrala löneförhandlingar och avregleringar av statligt ägda bolag sedan 1980-talet, har gett svenska företag en större frihet i frågor som rör lönesättning och bedömning av arbetsprestationer.
- Den ökande globaliseringen har inneburit en ökande internationalisering av svenska företag samt etablering av utländska företag i Sverige.
- Medarbetarnas kompetens har blivit en viktigare resurs för de flesta företag vilket lett till att man i högre grad behöver identifiera sina över- och underpresterare samt erbjuda kompetensutveckling.
- Inflödet av nya managementidéer såsom "lean management", "balanserat styrkort" och "human resource management".

PM har ifrån början kommit ifrån USA där man i många företag arbetat med liknande arbets sätt under en lång tid. Det mest kända exemplet på detta kommer ifrån det amerikanska företaget General Electric. Dess mångåriga VD Jack Welch införde ett system där cheferna på årsbasis skulle identifiera sina 20 % bästa och 10 % sämsta medarbetare. Den övre 20 % skulle identifieras för att rikligt bli belönade i form av befordringar, löneförhöjningar och bonus samtidigt som den nedre delen med stor sannolikhet inte skulle få stanna kvar i företaget eller i sin nuvarande arbetsposition.

*"a company that bets its future on its people must remove that lower 10 percent, and keep removing it every year -- always raising the bar of performance and increasing the quality of its leadership." – Jack Welch<sup>20</sup>*

PM-synsättet har länge tillämpats även bland många andra amerikanska koncerner, främst inom teknologi- och ingenjörsektorn t.ex. Cisco Systems, Microsoft, Conoco och IBM.

---

<sup>17</sup> Zupanovic, P 2008-02-20

<sup>18</sup> SAF 1986: 4

<sup>19</sup> Drive Management 2008:2

<sup>20</sup> Abelson, R 2001-03-19

Det finns ingen enhetlig modell över hur ett PM-system skall utformas och vad de ska användas till. Vissa system är av rätt sofistikerad grad, såsom "General Electric-metoden", till enklare varianter där det t.ex. fungerar som ett komplement till medarbetarsamtalet där medarbetaren tillsammans med chefen diskuterar arbetsprestationen utifrån vissa givna kriterier.<sup>21</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Ett välfungerande PM-system fyller flera olika syften för ett företag. Det syftar till att bidra med systematik och transparens i lönesättningsprocessen samtidigt som det på tydligt sätt ska kommunicera vilka svagheter och styrkor som medarbetaren besitter. Det gör bl.a. att företagets chefer kan tillåta sig att bli mer konkreta gentemot sina underställda eftersom det till viss mån tar bort den otydlighet som kan finnas med traditionell löneförhandling och utvecklingssamtal. Verktöget kan också vara ett sätt för "chefernas chefer" på högsta ledningsnivå i större koncerner att förvissa sig om att ett enhetligt styrsystem praktiseras över hela företaget, oavsett i vilken företagsfunktion eller del av världen man befinner sig i. Huvudsyftet med alla varianter är emellertid att skapa motiverade och självständiga medarbetare som kan bidra till att snabbare nå företagets mål och strategi.

Många hävdar att det nästintill är omöjligt för ett PM-system att leva upp till alla dessa krav samtidigt. Annan kritik som framkommer är att det blir ännu ett i raden av styrsystem som centraliserar makt hos ledningen, skapar osund konkurrens bland medarbetarna, ger dålig stämning samt har dålig praktisk tillämpning.

## 1.3 Frågeställningar

I uppsatsen skall följande frågeställningar besvaras:

- Hur är PM-systemen i de studerade företagen utformade?
- Vilka lärdomar, för- och nackdelar, kan dras från de studerade företagens PM-system?
- I vilken grad används de tankegångar som ingår i performance management-skolan i våra studerade företag?

## 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att kartlägga hur PM-system praktiseras inom svenska organisationer. Med utgångspunkt ur de teorier och modeller som återfinns i litteraturen ska sedan resultatet analyseras.

## 1.5 Tidigare forskning

Det finns ett flertal uppsatser och vetenskapliga rapporter som behandlar olika aspekter av PM. Dock har dessa inte medarbetarnivån i fokus utan undersöker fenomenet på ett mer företagsövergripande plan. Under våren 2008 har en kvantitativt baserad studie publicerats av konsultbolaget Drive Management. Denna har kartlagt nuläget och framtida satsningar på PM hos 120 större företag (mer än 1000 anställda) verksamma i Sverige.<sup>22</sup> Vår studie skiljer sig dock ifrån denna genom att den på ett djupare och mer detaljerat sätt undersöker hur företagen arbetar med dessa processer i praktiken. Dessutom undersöker vi också ett par offentliga organisationer för att få klarhet i vilken mån man använder dessa processer här.

---

<sup>21</sup> Arnell, K 2008-02-28

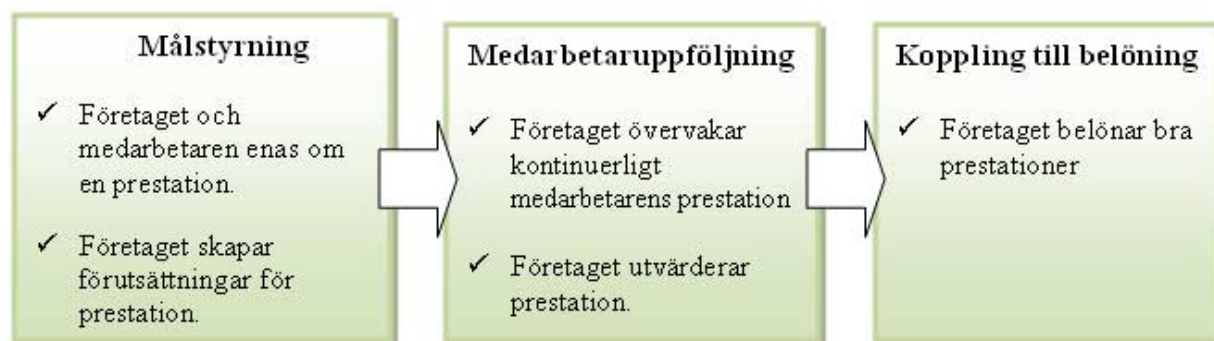
<sup>22</sup> Drive Management 2008:2

## 1.6 Avgränsning och definition

Vår definition av PM grundar sig i en den som "Drive management" använder. Denna definition har medarbetarnivå i fokus och inriktar sig på den systematiska process där:

- Företaget och medarbetaren enas om en prestation
- Företaget skapar förutsättningar för prestationen
- Företaget kontinuerligt övervakar medarbetarens prestation
- Företaget utvärderar prestationen
- Företaget belönar bra prestationer.<sup>23</sup>

Ovanstående definition har vi sedan valt att konkretisera utefter dessa tre huvudteman: målstyrning, medarbetaruppföljning och koppling till belöning.



Figur 1 Konkretisering av PM-definition

Det finns inte någon samstämmig uppfattning om vad som ingår i PM-uttrycket. Vi har dock i denna uppsats valt att använda uttrycket som en samlingsbenämning på samtliga processer i ett företag som berör de tre ovanstående punkterna. Benämningen kommer att användas även om inte våra fallföretag nödvändigtvis själva menar att de tillämpar PM i sina organisationer.

## 1.7 Disposition

**Kapitel 2 "Metod"** diskuterar vårt metodologiska tillvägagångssätt samt hur vi tagit oss an vår forskningsproblematik.

**Kapitel 3 "Teoretisk plattform"** behandlar vilka teorier som ligger till grund för vår definition av PM.

**Kapitel 4 "Empiri"** innehåller redogörelser de intervjuer vi genomfört med våra undersökningsföretag.

**Kapitel 5 "Resultat/analys"** Här kommer resultaten av vår empiri att presenteras. Resultatet kommer sedan med hjälp av teorierna ifrån kapitel 3 att analyseras.

**Kapitel 6 "Slutsats"** Framlägger våra slutsatser som vår forskning

<sup>23</sup> Drive Management 2008:2

## 2 Metod

*Kapitlet diskuterar vårt metodologiska tillvägagångssätt samt hur vi tagit oss an vår forskningsproblematik. Metodavsnittet syftar även till att ge läsaren en bild över våra funderingar, ställningstaganden och självkritik som rör uppsatsens tillförlitlighet.*

### 2.1 Kvalitativ forskning

Metodlitteraturen väljer ofta att åtskilja forskningsmetodik i en kvantitativ och en kvalitativ ansats. Den kvalitativa ansatsen kännetecknas av intervjuer och ord medan man i den kvantitativa ansatsen behandlar storlekar och siffror.<sup>24</sup> Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsstrategi i vår studie. En grundläggande anledning till detta val är att kvalitativa metoden bäst lämpar sig när man som forskare vill skapa och förmedla klarhet i ett begrepp eller ett fenomen.<sup>25</sup> Vidare möjliggör en kvalitativ forskningsstrategi även att kriteriet nyansering kan uppnås. Nyansering innebär att t.ex. ett intervjuobjekt ges möjlighet till att bidra med utförliga tolkningar och åsikter kring vissa förhållanden istället för att bli fast vid slutna svarsalternativ.<sup>26</sup>

### 2.2 Vetenskaplig angreppssätt

Nästa avvägning är huruvida mellan ett deduktivt eller induktivt forskningsupplägg. Det deduktiva angreppssättet kännetecknas av att man som forskare utgår från befintlig teori för att få vägledning till empiriinsamlingen. Syftet är alltså att tolka resultatet utifrån den teoriram forskaren har valt ut. I den induktiva ansatsen utgår man istället från iakttagelser av det empirin. Syftet med detta upplägg är att skapa generella slutsatser som ska kunna appliceras på andra enheter. I vår undersökning har vi främst använt ett deduktivt angreppssätt, men gör förbehåll för att vi kommer att kunna dra vissa slutsatser rörande det empiriska materialet.<sup>27</sup>

### 2.3 Undersökningsdesign

Valet av undersökningsdesign tar avstamp utifrån Jacobsens diskussion gällande en studies djup och bredd. Djuphet i forskningssammanhang kännetecknas av hur nyansrik den insamlade empirin är. Detta innebär därmed att en djupbaserad forskning syftar till att framställa en så fullständig bild som möjligt av en situation eller fenomen vilket ska mynna ut i att påvisa samtliga individuella variationer av ett undersökningsämne. Bredd definieras av hur många enheter man undersöker. Jacobsen menar att man i praktiken ofta tvingas göra avvägningar mellan dessa två utformningar pga. den omfattande resursåtgången en sådan utformning oftast kräver.

Utifrån ovanstående resonemang och vårt syfte med studien har vi resonerat oss fram till att använda en s.k. "små-N-studie". Små-N-studier innebär att man genomför en djupare undersökning av mellan fem till tio objekt.<sup>28</sup> Skillnaden mellan studier med endast ett undersökningsobjekt, s.k. fallstudier, och små-N-studier är att man i den senare metoden ger ett särskilt fenomen större vikt.<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> I Dey 1993: s.10

<sup>25</sup> Jacobsson D-I 2002 : 145

<sup>26</sup> Ibid.: 142-146

<sup>27</sup> Bryman A, Bell E 2003:23-25

<sup>28</sup> Jacobsson 2002: 94-95

<sup>29</sup> Ibid.: 98-99

## 2.4 Urval

I denna studie gör vi inte anspråk för att utreda hur samtliga större organisationer använder sig av performance management. En sådan studie skulle vara för omfattande i relation till vår knappa tillgång av tid. Därför valde vi att endast fokusera vår undersökning på ett begränsat antal organisationer. Organisationerna som vi valt att studera är Gambro, Lunds Kommun, Tetra Pak, SVT, Södersjukhuset, ABB, IBM samt Ericsson.

Någon generell urvalsstrategi för val av fallföretag har inte tillämpats utan vi har gjort ett s.k. bekvämlighetsurval vilket innebär att man endast undersöker objekt som gör sig tillgängliga för forskning. Detta är enligt Bryman & Bell en mycket vanligt metod när det gäller ämnesområden inom ekonomi och management.<sup>30</sup>

Vi har dock gjort några mindre begränsningar av populationen som är värda att nämna. För det första så valde vi att endast att begränsa oss till organisationer av betydande storlek belägna i Sverige. Undersökningskandidaterna har sedan tagits fram efter en genomgång av artiklar, företagswebbplatser, redovisningsrapporter etc. Genomgången kunde ge vissa indikationer på att dessa företag innehavt särskilt intressanta egenskaper för vår forskning. En del av urvalet såsom det av Lunds Kommun och Södersjukhuset togs fram med bakgrund av en eftersträvan att skildra både den privata och offentliga sfärens arbetssätt med PM. Antalet undersökningsobjekt blev 8 stycken. Vårt mål var att ligga inom intervallet 5-10 vilket är kännetecknande för en små-N-studie. Sammanlagt kontaktades nio organisationer varav en av dem, cateringföretaget Sodexo, inte valde att ställa upp för intervju.

## 2.5 Forskningsgenomförande

Det finns tre olika sätt att genomföra en kvalitativ forskning: via deltagande observation, intervju eller fältforskning. Vi har valt att använda oss av intervjuer som verktyg för att samla in vår empiri. Man kan precis som med olika forskningsmetoder klassificera intervjutillvägagångssätt som antingen vara kvalitativ eller kvantitativ.

### 2.5.1 Kvalitativ intervju

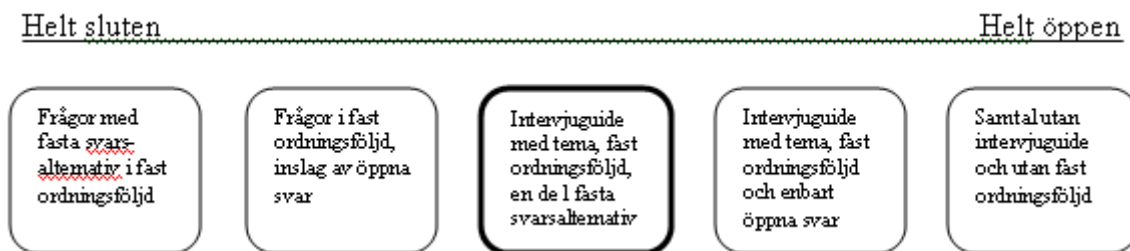
Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och förstå beskaffenheten eller egenskapen hos någonting medan den kvantitativa istället tar avstamp i på förhand definierade företeelser, egenskaper eller innebörder. Ytterligare distinktioner mellan den kvalitativa och kvantitativa intervjun kan benämnas vara förfarandet. Förfarandet vid en kvalitativ intervju består av att man utgår ifrån icke-standardiserade frågor med en sonderande ansats efter en mer eller mindre väggled konversation mellan intervjuare och respondent. Den kvantitativa intervjun karaktäriseras av att förfarandet standardiserat och frågorna har samma vidhängande svarsalternativ för varje intervjuobjekt.<sup>31</sup> I vår studie använder vi den kvalitativa intervjumetoden eftersom vårt bakomliggande mål med studien är att söka en djupare insikt och förståelse i ett ämne. Vi vill men denna intervjumetodik även få möjlighet till att kunna ställa följdfrågor till respondenten. Viktigt att påpeka är att det inte handlar om kvalitativa intervjun i sin ytterligaste form. Även om våra intervjuer till största del kommer att bestå av kvalitativa inslag förbehåller vi oss dock för att de kan innehålla inslag av även frågor av kvantitet karaktär.

Nedan framställs Jacobsens grafiska strukturgradering av intervjuer. Vårt val av tillvägagångssätt är markerat i mitten.

---

<sup>30</sup> Bryman A, Bell E 2003:127

<sup>31</sup> E.S P-G, Starrin B 1996:52-53



Figur 2 Strukturgradering av intervjuer<sup>32</sup>

Vårt nästa ställningstagande var huruvida vi skulle utföra telefon- eller besöksintervju. Vi valde telefonintervju med den enkla anledningen att det besparar oss resurser. Dessutom möjliggör det för oss att komma i kontakt med respondenter som kan befinna sig på vitt skilda platser runt om i landet.

### 2.5.2 Intervjuguide

Kvalitativa intervjuer kräver en intervjuguide. Syftet med en sådan är att intervjuaren ska få en översikt över vilka tema som skall beröras. Vi har följt Starrins och Rencks råd vid upprättandet av intervjuguiden.<sup>33</sup> Det inledande steget handlar om att tänka över vad som är problematisk eller intressant med fenomenet man ämnar studera. Vi har valt och gå in i studien med förutfattade meningar om ämnet utifrån olika intressepunkter, såsom PM:s bakgrund, utformning, syfte samt för- och nackdelar. Frågorna som blivit formulerade på ett öppet och allmänt sätt har baserats utifrån artiklar, teoretiskt referensram och sunt förnuft. Sedan har dessa blivit insorterade under respektive huvudtema. (*Se bilaga i slutet*)

### 2.5.3 Intervjuprocedur

Intervjuproceduren har gått till på så vis att vi ringt runt till våra utvalda organisationer och presenterat vårt ärende. Därefter har vi blivit vidarekopplade till företagets personaldirektörer eller annan med anknytning till företagets PM-processer.

Vid intervjutillfället har vi försökt skapa en så bra relation till respondenten som möjligt. I detta tillfälle, om inte korrespondensen tidigare klargjort detta har en utförligare presentation av vårt ärende gjorts. Utöver presentation om vilka vi är och vad vi kommer ifrån också på ett tydligt sätt beskrivit undersökningens syfte. Under intervjuens genomförande har vi, såsom Bryman & Bell påpekar, varit noga med att använda liknande frågeformuleringar, ordalydelser, begrepp samt ordningsföljd i samtliga intervjuer för att i möjligaste mån undvika orättvisa variationer i svaren.<sup>34</sup> Vi har också varit medvetna om att våra företag troligtvis inte hade samma definition av PM som vi eller inte varit förtrogna med uttrycket överhuvudtaget. Detta potentiella problem har vi kunnat kringgå genom att basera frågorna efter de huvudteman som beskrivits i avgränsningsstycket, alltså målstyrning, medarbetaruppföljning och koppling till belöning.

Efter intervjun har vi kunnat ta hjälp av inspelningsfunktionen i vår telefon för att kunna gå tillbaka och få exakta återgivningar av hela intervjun. Hela samtalet har sedan skrivits ner för kommande analys. Vi har också i vissa fall kontaktat våra respondenter för kompletterande

<sup>32</sup> Jacobsson 2002: 163

<sup>33</sup> E.S P-G, Starrin B 1996 : 62-63

<sup>34</sup> Bryman A, Bell E 2003 :369-372

frågor. Dessa har skett via e-mail då det endast handlat om frågor utan krav på utförligare beskrivningar.

## 2.6 Informationskällor

Vår undersökning består av både primära och sekundära källor. Primärdata är sådant vi som forskare har samlat in, medan sekundärdata är information som samlats in av andra människor vid andra tillfällen.<sup>35</sup>

### 2.6.1 Primärkällor

Våra primärkällor har huvudsakligen kommit ifrån företagsrepresentanterna. I studiens initialskede kontaktades även några forskare som uttalat sig i några av de tidningsartiklar som fångade vårt intresse för vårt uppsatsämne. Deras synpunkter och tips har främst använts i vår research och inte så mycket i framställandet av själva forskningsresultatet. Dessa personer är Martin Rogberg vid institutet för personal- och ledarskapsutveckling i Uppsala, Elisabeth Neu ekonomie doktor samt Krister Forsberg, författare och forskare.

### 2.6.2 Sekundärkällor

De sekundära källorna utgörs av litteratur och artiklar som gett oss den teoretiska referensram som krävts för att vi ska kunna tolka vårt resultat. Dessa har vi huvudsakligen funnit genom eftersökningar i Lunds Universitets biblioteksdata "Lovisa" och "Elin". Våra sökord efter engelska resurser har varit "performance management", "performance evaluation", "performance appraisal" samt "human resource management". För svenska resurser har sökorden varit "prestationsstyrning", "personalutvärderingar", "utvecklingssamtal" samt "målstyrning". Bland de träffar som uppkommit har vi försökt sträva efter att få fram så ny forskning som möjligt eftersom vårt ämne är i relativt snabb utveckling.

## 2.7 Analys/självkritik

### 2.7.1 Trovärdighet och äkthet

Inom den kvantitativa forskningen har begreppen validitet och reliabilitet en bestämd innebörd medan deras tillämpning har kommit att kritiserats. Kritiken grundar sig vid att reliabilitets- och validitetskriterierna förutsätter att det finns en gemensam bild av den sociala verkligheten, vilket det ligger i forskarens uppgift att beskriva eller förklara. Istället hävdar en del kritiker att den absoluta verkligheten inte finns eftersom en studies resultat tas fram utifrån en rad subjektiva tolkningar.<sup>36</sup> Vi är medvetna om att vi med denna studie inte kommer att redogöra för den absoluta sanningen om hur PM tillämpas hos våra undersökningsföretag. Vår tolkning och resultat kommer endast grunda sig på våra respondenters uppfattningar av hur fenomenet gestaltar sig i deras egen organisation. Alternativa definitioner för reliabilitet och validitet som istället kommit att användas till kvalitativa studier är trovärdighet och äkthet.<sup>37</sup> I följande avsnitt diskuteras studiens trovärdighet och äkthet utifrån kriterierna tillförlitlighet, överfärdighet och rättvisande bild.

### 2.7.2 Tillförlitlighet

Jacobsen skriver att man i intervjusituationer bör ifrågasätta respondentens tillförlitlighet eftersom denna kan ha en vilja av att inte uppges uppgifter som inte är i linje med deras intresse. I vårt fall intervjuar vi personer med direkt koppling till företagets PM. Antingen

---

<sup>35</sup> Andersen, IB. 1998:74-75

<sup>36</sup> Alvesson M Sköldberg K 1994:70-71

<sup>37</sup> Bryman A, Bell E 2003: 306-308

som direkt ansvarig för administration eller utformning av processerna. Detta gör att vi med stor sannolikhet får ett ensidigt och partiskt material våra respondenter i sin position inte kan bidra med en absolut sanning om PM-systemens fullständiga verkningar på deras organisation som helhet. Vi bedömer dock att vi kommer få mer sanningsenliga och kvalitativa svar på de frågor som är av teknisk karaktär t.ex. bakgrund och utformning medan tolkningen av svaren rörande t.ex. hur medarbetarna upplever processerna måste tolkas med större försiktighet.

Vi måste också kritiskt reflektera över det kontextuella sammanhanget i vilken informationen samlats in eftersom människor hela tiden beter sig efter den rådande omgivningen (med referens till Silverman 1993)<sup>38</sup> Den mest trovärdiga datainsamlingen genereras under naturliga förhållanden där forskarens inte kan påverkas av någon yttre omständighets stimulans. I vårt fall blir den förstnämnda stimulansen oundviklig, då vi tar initiativet och ställer frågor till respondenten. En besöksintervju, som utförs ansiktet mot ansikte anses ha en större inverkan på respondenten än telefonintervju i form av intervju effekt.<sup>39</sup> PM-systemens lämplighet har varit relativt omdiskuterat i det offentliga rummet den senaste tiden. Av den anledningen kan våra respondenter tendera att inta en försvarande inställning under utfrågningen som reaktion till vad som tidigare skrivits i ämnet.

### 2.7.3 Överförbarhet

Medan tillförlitlighet mäter huruvida vi har beskrivit ett fenomen på ett riktigt sätt så handlar överförbarhet om i vilken grad resultatet kan generaliseras till andra organisationer eller samhället i stort. Jacobsen skriver att det oftast är svårt att generalisera resultat ifrån kvalitativa studier eftersom de omfattas av ett fåtal undersökningsenheter.<sup>40</sup> Vidare menar Jacobsen att kvalitativa metoder är kontextberoende vilket innebär att resultatet kommer vara helt avhängigt till det speciella sammanhanget att det därmed på många sätt är omöjligt att replikera. Utformningen av mål och styrsystem i en specifik organisation påverkas av olika faktorer, såsom branschen den medverkar i, dess struktur, kultur, strategi, ledarpersonligheter, etc.<sup>41</sup> Jacobsen framhåller även att ett sådant förhållande som en specifik relation mellan intervjuare och respondent påverkar studiens resultat. Att försöka återskapa exakt samma resultat kan därför vara meningslöst eftersom man då studerar ett nytt fenomen. Fenomen förändras och kan inte kopieras.<sup>42</sup>

### 2.7.4 Rättvisande bild

Förutom de fyra kriterierna för att mäta trovärdigheten hänvisar Bryman & Bell till Guba & Lincolns kriterier för äkthet. I vårt fall är det värt att diskutera kring ett av dessa, kriteriet gällande rättvisande bild. En orättvis bild av den framtagna bilden kan tänkas uppstå när man endast väljer att begränsa empiriinsamlingen kring vissa specifika respondenter.<sup>43</sup> I undersökningen utesluts därmed andra grupper som är en del av företagets styrprocesser, vilket kan vara av väsentlighet för forskningen. Dessa kan vara övriga chefer inom organisationen, fackförbund samt medarbetarna som systemet tillämpas på.

Frågan man bör ställa sig är således huruvida endast de utvalda chefernas perspektiv ger en tillräckligt rättvisande bild av de frågeställningar vi ämnar beröra i denna studie? Svaret på den frågan blir enligt oss jakande och att vårt resultat överlag kan sägas ge en tillräckligt

---

<sup>38</sup> Jacobsson 2002:272

<sup>39</sup> Ibid.: 270-271

<sup>40</sup> Jacobsson 2002:256

<sup>41</sup> Alvesson Svenningsson 2007:19-20

<sup>42</sup> Jacobsson 2002:275

<sup>43</sup> Bryman A, Bell E 2003 :.309



rättvisande bild. Vi har valt att studera PM-systemens tillämpning enbart utifrån ett verksamhetsstyrningsperspektiv, d.v.s. hur företagsledning på några av Sveriges större organisationer arbetar med sina PM-processer. Av denna anledning bedömer vi att chefernas åsikter och uppfattningar blir de mest relevanta. Vi är väl medvetna om att vi skulle vara tvungna att inkludera en annan grupp individer, t.ex. medarbetare om vi även hade önskat få ett arbetspsykologiskt perspektiv. För att balansera partiskheten ifrån våra respondenter har vi valt att vika ett avsnitt i den teoretiska plattformen till den kritik vi funnit kring PM-processerna.

### 3 Teoretisk plattform

*I den teoretiska plattformen presenterar vi den referensram av tidigare forskning och kunskaper som ligger till grund för vårt ämne. Inledningsvis kommer det att redogöras för vilka bakgrundsfaktorer som lett fram till varför företag idag efterfrågar PM-processer. Därefter kommer vi att redogöra för de teorier som ligger till grund för vår definition av PM. Dessa teorier kommer därefter balanseras emot den kritik som framkommit emot PM.*

#### 3.1 Performance management

##### 3.1.1 Introduktion

Att styra innebär att vidta mått och steg för att säkerställa att enskilda medarbetare gör det som är bäst för organisationen så att organisationen uppnår sina mål. Styrning i bred bemärkelse omfattar inte endast de medvetet utformade styrsystemen och den information som når medarbetaren den vägen. Styrningen omfattar allt som påverkar medarbetarens beteende och agerande. Det är därför viktigt att välja och utforma formella styrsystem med stor eftertanke så att de verkligen utnyttjas. Man kan försäkra sig om att de utnyttjas genom förankra dem väl i en accepterad företagsfilosofi eller kultur. Om man kunde förutsätta att alla individer alltid gjorde det som var bäst för organisationen, enligt kulturella mönster skulle inget styrsystem behövas.<sup>44</sup>

Företagsstyrning är ett sätt för chefer att påverka sina anställda genom att formulera strategier som kan implementeras i företaget.<sup>45</sup> För en fungerande styrning antas det vara väsentligt att utveckla system som understödjer vald strategi och utformad organisationsstruktur. Genom att först analysera omvärlden och de intressenter som företaget har en relation till har kan en gemensam syn om vad som påverkar verksamheten tas fram.<sup>46</sup> Denna analys ska sedermera leda fram till en utformning av strategi och vilka målsättningar som krävs för att uppnå den. I strävan att få medarbetare att arbeta i samma riktning är implementeringen av företagets strategier en nyckelfråga och ses som en av verksamhetsstyrningens viktigaste uppgifter. Detta har förändrats över tiden från att tidigare innehålla ambitioner om att styrningen ska få vissa individer att arbeta efter en viss riktning till att numera främst agera som ramar för hur medarbetarna ska agera.<sup>47</sup> Det är vanligt att företagets strategiska planering endast anger en viljeinriktning, medan andra löpande frågor mäts och följs upp hos de enskilda individer eller företagsfunktionen det berör.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Bruzelius & Skärvad 2000: 344

<sup>45</sup> Lindvall 2001: 41

<sup>46</sup> Forsberg 2007: 24

<sup>47</sup> Lindvall 2001: 48

<sup>48</sup> Ibid.: 49

Inom verksamhetsstyrning har begreppet Performance management tagits fram som en modell för att hjälpa företag att uppnå deras strategiska mål. Dess huvudsyfte är att länka individuella mål med företagets för att säkerställa att personalen sysselsätter sig med sådant som är av betydande vikt för företaget. Utöver detta fungerar verktyget som hjälp till att utveckla medarbetarens förmågor vilket i slutändan också kommer att generera resultat för företaget. Woodford & Maes framhåller att PM-processer ska användas till att försäkra sig om att varje medarbetare förstår sin roll i den strategiska planen samt att det ska ge befogenheter till den anställde som därmed får en specificerad roll inom organisationen. Detta kan motverka känslan av att enbart vara en "siffra" för koncernledningen som befinner sig i ett avlägset land. Därför är ett väl utformat system särskilt viktigt i multinationella organisationer för att se till att dess globala vision implementeras genom hela företaget.<sup>49</sup>

### 3.1.2 Målstyrning

Målstyrning är ett sätt för ett företags ledning att se till att de mål som sätts på koncernnivå kan brytas ner på funktions- och medarbetarnivå. Normalt går förfarandet till på så vis att den styrda enheten eller individen ges mål att uppnå utan att direkt få föreskrivet vilka medel som måste utnyttjas för att uppnå målen.

Målstyrning är endast tillämpligt och effektivt när dessa villkor är uppfyllda:

- Kunskap existerar om vilket eller vilka resultat som skall uppnås.
- Resultatet kan påverkas, åtminstone i rimlig omfattning, av de medarbetare, var handlingar ska styras av uppsatta mål.
- Graden av måluppfyllelse kan mätas.<sup>50</sup>

Enligt Bruzelius & Skärvad har målstyrning blivit allt vanligare. Detta ser man som ett resultat av den i bakgrundskapitlet nämnda högre kunskapsnivån hos företagets medarbetare och komplexiteten i deras arbetsuppgifter. Detta innebär att det kan vara svårt att exakt föreskriva ifrån ledningens håll hur en medarbetare eller avdelningsbeteende i detalj ska gå till. Målstyrning kan därför ses som ett erkännande av att de medarbetare och avdelningar som direkt möter de dagliga arbetsuppgifterna ofta själva vet bäst hur de ska lösas. En annan orsak till att målstyrning har blivit allt vanligare kan vara att det ses som ett av de mest effektiva styrsystemen för ett företag i snabbföränderlig omvärld.<sup>51</sup>

Enligt Forsberg behöver svenska företag bli bättre på målstyrning. I hans undersökning instämmer 63 % av företagen på påståendet "i min arbetsgrupp/mitt team arbetar vi mot tydliga mål", samtidigt som bara 47 % instämde med att "i min arbetsgrupp/mitt team följs våra mål regelbundet upp". Detta kan tolkas som att det finns en brist på tillräckliga uppföljningar av prestationer.<sup>52</sup>

#### 3.1.2.1 Målens karaktär

Man kan dela upp organisationsmål i två typer; officiella och operativa. Officiella mål tenderar att vara av mindre direkt karaktär och återfinns i årsrapporter och andra officiella uttalanden från ledningens sida. Operativa mål är mer specificerade och uppnås med hjälp av konkreta handlingar och tillvägagångssätt.<sup>53</sup> Officiella mål kan ofta uttryckas i svepande

<sup>49</sup> Woodford & Maes 2002:2

<sup>50</sup> Bruzelius & Skärvad 2000: 350

<sup>51</sup> Ibid.: 350-351

<sup>52</sup> Forsberg 2007: 10

<sup>53</sup> Bruzelius & Skärvad 2000: 91

termer såsom "Vi ska var Sveriges bästa..." eller liknande. Målsättningar av sådant slag kan upplevas inte vara tillräckligt konkreta för att de anställda på lägre nivåer uppfattar vilka ambitioner som faktiskt efterfrågas eftersom dessa kan vara svåra att koppla till den verklighet som de själva verkar i. Bruzelius & Skärvad tar också upp denna typ av mål, men kallar dessa för parad- eller kvasiideala mål. De menar att det ibland kan vara svårt att avgöra vad dessa mål egentligen har för täckning i verkligheten eller om de utgör ett försök att dölja andra mål. De kan därmed i vissa fall fungera som ett kamouflage för den verkliga verksamheten.<sup>54</sup>

Mål som sätts på högre nivå behöver således inte ha relevans "längre ner". Detta problem kan man enligt Forsberg undvika genom att chefen och medarbetaren bedriver en kontinuerlig dialog där man tillsammans sätter upp målen. En sådan dialog syftar till att öka den anställdes förståelse för sin plats i organisationen. Individuella mål utmynna därmed i målsättningar av en mer "operativ" karaktär och passar sig bättre att användas som underlag för bedömning och utvärdering av prestationer.<sup>55</sup>

Individuella mål kan delas upp i två typer: Mål som antingen syftar till att prestera ett resultat eller som syftar till att höja prestationsförmågan. Att prestera något kan t.ex. vara att leda ett möte, konstruera en produkt eller förhandla fram ett avtal. Att höja prestationsförmågan kan exempelvis handla om att leda svåra möten att konstruera en mer komplicerad produkt eller få till ett mer omfattande avtal.<sup>56</sup>

Ekonomiska mål är sådana vars uppfyllelse på ett eller annat sätt mäts i pengar. Många mål går dock inte direkt att mäta i pengar. Givetvis går det på ett eller annat sätt att värdesätta image, kvalitet, service. Men en sådan värdesättning blir mycket osäker. Sådana mål är emellertid viktiga och styrande för företagets verksamhet.<sup>57</sup> Enligt Merchant & Van Der Stede går det inte att endast använda ekonomiska mått för att försäkra sig om att strategin efterlevs tillräckligt. Lösningen är att använda flera typer av nyckelmått, som både innefattar ekonomiska och icke-ekonomiska dimensioner. Detta har man bland företag också gjort traditionellt men då tenderade man i högre grad att använda icke-finansiella mål på lägre nivåer medan man tillämpade finansiella mål högre upp. En blandning av dessa behövs emellertid över hela organisationen eftersom medarbetarna längre ner också behöver förståelse om vilken finansiell påverkan deras operativa beslut får. Den högsta ledningen i sin tur behöver icke-finansiella mål som kan utgöra en vägledare för framtiden.<sup>58</sup> För att möta dessa behov har managementmodeller såsom balanserat styrkort och tagits fram.<sup>59</sup>

### 3.1.2.2 Vikten av en korrekt målnivå

Vår litteraturgenomgång visar att många forskare är kritiska till att de arbetsmål som sätts upp inom organisationer ofta är för lågt ställda.<sup>60</sup> Lindvall refererar till en undersökning som visar att 80 % av amerikanska chefer ett givet år klarade sina individuella mål.<sup>61</sup> Genom att sätta en korrekt målnivå uppnås en fokusering som kan stärka och motivera till en arbetsprestation. Om dessa formuleras felaktigt kan de emellertid generera felaktiga eller oönskade beteenden.

---

<sup>54</sup> Bruzelius & Skärvad 2000:96

<sup>55</sup> Forsberg 2007: 48

<sup>56</sup> Forsberg & Olovsson 2004: 123

<sup>57</sup> Bruzelius & Skärvad 2000:95

<sup>58</sup> Merchant & Van Der Stede 2003: 470

<sup>59</sup> Anthony & Govindarajan 2003: 493

<sup>60</sup> Lindvall 2001: 181

<sup>61</sup> Ibid.: 182

Sätts målsättningarna för lågt innebär det att maximal prestation nästan aldrig kan uppnås eftersom medarbetaren slår sig till ro. Ett sådant beteende kan ytterligare förstärkas om det finns monetära belöningar för att uppnå dessa allt för lågt ställda krav. Vidare gör detta också att man som anställd kanske undviker att överskrida sitt resultat allt för mycket eftersom det troligen kommer att medföra att kraven för nästa period blir högre.<sup>62</sup>

Sätts allt för tuffa mål uppfattas dom som orimliga och ouppnåbara, vilket hämmar motivationen. Allt för ambitiösa målbilder kan också generera stor press på en enhet eller medarbetare vilket inte bara kan skada fysisk och psykisk hälsa hos medarbetaren utan också generera andra typer av oönskade beteenden. Alltför kortsiktiga beslut kan tvingas fram och medvetna manipulationer eller falsifikationer av arbetsresultatet kan förekomma. Idealet är således att sätta upp målsättningar som är tuffa men ändå möjliga att uppnå.<sup>63</sup>



Figur 3 Sambandet mellan grad av utmaning och prestation

Hur frekvent dessa målsättningar följs upp påverkar också utfallet. Att hela tiden följa strikta ettårsplaner kan föra med sig stelhet och inkonsekvens över vilka arbetsprestationer som efterfrågas. Det ideala är därför en arbetsprocess som är kontinuerlig och fortlöpande eftersom det bidrar till att öka relevansen för medarbetarens målbild samt att man undgår de inlåsningseffekter som en strikt ettårsplanering kan medföra.<sup>64</sup>

### 3.1.3 Medarbetaruppföljning

Det är vid medarbetarsamtalet, vilket också kan benämnas som utvecklingssamtal eller måluppföljningssamtal som chefen tillsammans med medarbetaren får tillfälle att diskutera och gå igenom hur medarbetaren verkar i sin arbetsroll samt utvärdera de ev. framsteg, avvikelser och arbetsresultat som medarbetaren presterat under året. Från ett ledningsperspektiv är samtalet ett strategiskt verktyg som hjälper till att vägleda medarbetaren i den riktning som företaget vill att den ska gå.<sup>65</sup> Medarbetarsamtalet ska också i bästa fall verka för att effektivisera och fokusera verksamheten på "rätt" saker samtidigt som det kan generera nya tankar och idéer.<sup>66</sup> För att genomföra ett så bra medarbetarsamtal som möjligt ska samtalsledaren eller chefen, enligt Ronthy fokusera samtalet på verksamheten istället för individen. Detta bidrar till att chefen kan hjälpa medarbetaren se i vilket sammanhang hon

<sup>62</sup> Lindvall 2001: 182

<sup>63</sup> Ibid.: 182

<sup>64</sup> Ibid.: 183

<sup>65</sup> Ronthy 2004: 11

<sup>66</sup> Ibid.: 13

utför sitt arbete vilket gör att hon känner sig behövd.<sup>67</sup> Här är det också viktigt att utveckla tankar kring gemensamma värderingar, visioner, mål och etik. Det räcker således inte bara med att fokusera på vad medarbetarna ska göra. Det är minst lika viktigt att samtala om hur man vill vara.<sup>68</sup> Eftersom förändringar i företagets omgivning sker så snabbt räcker det inte med att genomföra medarbetarsamtalet en gång per år. Ronthy menar att detta får upp engagemanget betydligt hos varje medarbetare och att det är en otroligt viktig investering för chefer att göra.<sup>69</sup>

Syftet med ett medarbetarsamtal brukar normalt delas in i två delar. Parmenter menar att består av en del arbetsutvärdering och en del prestationsuppföljning. Clausen, Jones & Rich delar in det i en administrativ- och en feedback-del. Andemeningen av dessa två olika förslag på indelning får nog anses vara densamma.<sup>70 71</sup>

### 3.1.3.1 Feedback

Arbetsutvärderings- eller feedbackmomentet är det moment som tillämpas i "klassiska" utvecklingssamtal. Det handlar om att medarbetaren tillsammans med chefen ska gå igenom hur medarbetaren upplever sin roll i det sociala samspelet på arbetsplatsen, t.ex. arbetssituation, arbetskamrater, relationen till chefen. Denna diskussion brukar vara av friare karaktär och ses ofta som ett värdefullt tillfälle för medarbetaren att ta upp de frågor med sin chef som man normalt inte har tid eller möjlighet att ta upp i det dagliga arbetet. Feedbackfunktionen används för att hjälpa individen att utvecklas personligen eller till att identifiera moment i arbetet som kräver extra träning.<sup>72 73</sup> Feedbackfunktionen är enligt Parmenter PM-systems främsta uppgift. Han menar om man kan hjälpa medarbetaren till att se sina svagheter och förbättra dessa, kan man också hjälpa företaget. Ett välfungerande PM-system skall således i större grad fungera som "morot" snarare än "piska"<sup>74</sup> och kunna erbjuda sina medarbetare en personlig och yrkesmässig utveckling snarare än monetära ersättningar för att de ska vilja stanna i företaget.<sup>75</sup>

### 3.1.3.2 Prestationsuppföljning

Den administrativa eller prestationsuppföljningsdelen handlar om hur väl den anställde lyckats leva upp till de individuella målsättningar som man satt upp under föregående period. Detta är främst ett styrningsverktyg och ligger till grund för frågor som rör befordran, omförflyttningar, uppsägningar eller avskedanden. Prestationsuppföljningar är också ett sätt för chefer att bli mer konkreta och tar därmed bort en viss del av den otydlighet som kan råda vid att endast ha en feedbackdimension i medarbetarsamtalet. Prestationsuppföljningen kan också användas som input till lönesamtalet.<sup>76</sup>

Prestationsuppföljningsprocessen är en avgörande aktivitet för såväl medarbetaren som företaget. Från företagets synvinkel är det medarbetarna som i mer eller mindre bemärkelse helt avgör skillnaden mellan framgång och misslyckande vilket gör det essentiellt att utreda huruvida man får ut det man skall av den anställde. Att utföra kontinuerliga mätningar av

---

<sup>67</sup> Ronthy 2004: 12

<sup>68</sup> Ibid.: 11

<sup>69</sup> Ibid.: 12

<sup>70</sup> Clausen, Jones & Rich 2008: 64-67

<sup>71</sup> Parmenter 2000-04

<sup>72</sup> Clausen, Jones & Rich 2008: 64-67

<sup>73</sup> Whisler & Harper 1962: 5

<sup>74</sup> Parmenter 2000-04

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Clausen, Jones & Rich 2008: 64-67

måluppfyllelse ger också legitimitet åt företagets sätt att arbeta med de mål man satt upp för verksamheten. Ghorpade, Chen & Caggiano menar att utvärdera och mäta något innebär att man uppmärksammar företeelsen i fråga. Således bevisar mätningar av personalen att man uppmärksammar just dem som en framgångsfaktor. Eftersom varje individ som anställs är unik gäller det också att man kan utvärdera skillnaderna i hur varje person bidrar till företaget. Om en sådan bedömning görs felaktigt kan det föra med sig att man antingen belönar personer som inte presterar väl samtidigt som man kan missa att belöna av någon som förtjänar det.

Från medarbetarens synvinkel kan prestationsuppföljningen få stora konsekvenser på dennes relation till sin arbetsgivare eftersom det kan avgöra hur den framtida relationen med företaget kommer att te sig.<sup>77</sup> Den överordnade och medarbetaren bör arbeta tillsammans för att identifiera de områden som den anställde ska fokusera på under mätperioden. Ett sådant system betonar för den anställde vad som är viktigt för chefen och eller företaget som man jobbar för.<sup>78</sup>

### 3.1.3.3 Verktyg för uppföljning

Prestationsbedömningar är en komplex aktivitet som sätter utvärderaren i svår sits om hur man ska gå tillväga för att skapa objektiva, korrekta och meritbaserade omdömen. Detta beror på att komplexiteten ökar väldigt mycket ju fler variabler och mål som sätts upp. T.o.m. ett mycket litet tillägg kan få stora konsekvenser för prestationsbedömningens utfall. Variablerna som mäts måste också kunna vara observerbara, mätbara, avgöra arbetets framgång samtidigt som de måste vara kontrollerbara och praktiska att genomföra. En ubredd mall som många följer är S.M.A.R.T (Specific, Measurable, Accepted, Realistic, Time Bound). Ghorpade, Chen & Caggiano tar upp en restaurang som exempel där kundnöjdheten är så beroende av så många faktorer att det är omöjligt att belöna eller bestraffa enskilda individer med bakgrund av hur nöjda eller otillfredsställda kunderna varit med totalupplevelsen.<sup>79</sup> Dessutom är det viktigt att systemet som tillämpas för att bedöma personalen överensstämmer med företagets kultur och de principerna som definierar den. Om detta inte åstadkoms är det troligt att PM-systemen kommer att fallera.<sup>80</sup>

För att bedöma prestationer används ofta den femgradiga skalan. Forsberg hävdar att denna helst ska undvikas eftersom den är alldeles för trubbig. "Trubbigheten" kan kringgås genom att lägga till flera nivåer till skalan, t.ex. 1-50. Detta verkar för att man inte fastnar i samma bedömning år efter år.<sup>81</sup> Parmenter för ett liknande resonemang och exemplifierar detta problem med en anställd som mottagit sitt årliga utvärderingsformulär och fått omdömet "good work" på samtliga måluppföljningspunkter. Medarbetaren lämnade dock inte mötet med gott mod eftersom man från ledningens håll inte tydligt bekräftat på vilket sätt hon presterat väl eller på vilket sätt hon kunde förbättra sig.<sup>82</sup>

Ett uppföljningsverktyg blir enligt Abelson särskilt viktigt i dåliga tider vid nedskärning av personalen eftersom det i dessa fall vara ett värdefullt verktyg för att identifiera vilka som är företagets nyckelpersoner.<sup>83</sup>

---

<sup>77</sup> Ghorpade, Chen & Caggiano 1995-02

<sup>78</sup> Parmenter 2000-04

<sup>79</sup> Ghorpade, Chen & Caggiano 1995-02

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Forsberg 2007: 47

<sup>82</sup> Parmenter 2000-04

<sup>83</sup> Abelson 2001-03-19

### 3.1.4 Koppling till belöning

För att medarbetarna ska utföra det arbete som ledningen önskar i målformuleringen krävs belöningar. Belöningar utöver grundlönen (bonus) syftar till att medarbetaren ska få ett incitament att arbeta mer effektivt.

Dessa rekvisit måste, enligt Bruzelius & Skärvad, vara uppfyllda för att ett bonussystem ska fungera så optimalt som möjligt:

- Belöningen måste utgöra en väsentlig del av medarbetarens totala ersättning/lön, eftersom en för liten bonusandel inte ger samma resultat.
- Belöningsystemet bör omfatta alla, ifrån högsta chefen till samtliga underställda.
- Belöningen måste vara kopplad till strategiskt viktiga prestationsmål.
- Belöningsnivåerna måste vara genomtänkta och realistiska (Jfr. tidigare diskussion angående målnivå).
- Personen som belönas måste kunna påverka sitt eget resultat. Det är alltså meningslöst att ha ett bonussystem där den enskilda medarbetaren belönas för vad någon annan gjort.<sup>84</sup>

## 3.2 Sammanfattning performance management

Sammanfattningsvis så kan ett väl utfört PM-system ha dessa fördelar för en organisations olika nivåer:

### För medarbetaren:

- Får möjlighet att påverka sin egen arbetssituation samt, planering och uppläggning av sina arbetsuppgifter.
- Bidrar till personlig utveckling och självförtroende.
- Ger incitament för löneförhöjning.
- Får tydliggjort vilket beteende som företaget önskar.
- Får insikt om egen potential.

### Syfte för cheferna:

- Tydliggör målsättningar för verksamheten
- Lättare att följa upp resultat
- Skapar motivation och resultatintresse hos medarbetarna vilket ökar deras produktivitet.
- Lättare att kartlägga vilken typ av utbildningsbehov som finns i verksamheten.
- Ett naturligt sätt för chefen och medarbetaren att föra dialog
- Ger ett underlag för en rättvis och resultatbaserad lönesättning
- "Tvingar" fram tydlighet i löneförhandling

### Syfte för företaget:

- Ser till att hela företaget arbetar mot gemensamma mål
- Stimulerar till resultatförbättringar
- Hjälper till att upptäcka brister i organisationen och så att man korrigerar glapp eller överlappningar mellan olika befattningar.
- Bidrar med systematik

---

<sup>84</sup> Bruzelius & Skärvad 2000:280

### 3.3 Kritik av performance management

Vår litteraturgenomgång har visat sig innehålla en del kritiska röster angående PM-processer. Centralt bland dessa ligger uppfattningen om att PM är ett sätt för företagsledningen att centralisera sin makt och förtäta styrning och kontroll över företaget.<sup>85</sup> Vidare tas olika förhållanden i den sociala miljön på arbetsplatsen, i systemens uppbyggnad eller i dess design som förhindrar att omdömena som tas fram om en arbetsprestation inte blir "korrekta". Ofta finner också medarbetarna PM-systemen ineffektiva och frustrerande vilket kan leda till lägre arbetsmoral och en mindre engagemang inför sitt arbete.<sup>86</sup> Vi har valt att sammanställa kritiken genom att indela den utefter dessa rubriker: "svag koppling till företagets strategi", "kostnader", "subjektivitet vs. Objektivitet", "företagens sociala kontext", "mätbarhet gentemot jobbdesign".

#### 3.3.1 Svag koppling till företagets strategi

Cederblom och Pemerl hävdar att PM-system sällan länkar individuella mål och krav till företagets mål och strategi. De hävdar att det typiska medarbetarsamtalet eller betygsättningen brukar bli en isolerad händelse som bara tar hänsyn till vad medarbetaren historiskt presterat och kopplingen företagets nuvarande och framtida strategi brukar därför bli svag.<sup>87</sup>

Lindvall vänder sig emot att den insamlade informationen ifrån PM-systemen är ett viktigt stöd för chefer i beslutssituationer. Han menar att insamlad information emellertid inte i de flesta fall används på rätt sätt eftersom informationen som samlas inte endast används för att fatta beslut utan också för att bekräfta dem. Det innebär följaktligen att mer information än nödvändigt samlas in. Varje chefsbeslut fattas ändå i regel inte i en enkel rationalitet utan alla beslut fattas i sociala sammanhang där värderingar och sociala sammanhang spelar in.<sup>88</sup>

Anthony & Govindarajan tar upp problemet med att PM-systemens syften lätt hamnar i konflikt då de både används till att sporra individuell utveckling och feedback samtidigt som det bestämmer lön och karriärmöjligheter. Detta kan leda till vissa medarbetare undviker att i tid erkänna inför chefen om man har problem eller saknar kompetens för att klara t.ex. ett budgetmål. Dess kolliderande kan alltså innebära förseningar och tröghet i arbetsprocessen.<sup>89</sup>

#### 3.3.2 Kostnader

PM-verktyg kritiserar av många för att vara alltför kostsamma, både i "hårda" mätbara kostnader på företags- eller concernnivå, såväl som i "mjuka" och "O-kvantifierbara" dimensioner för enskilda individer. Detta faktum kan göra att bedömningssystem kan upplevas bli en större börda än vad det ger tillbaka.<sup>90</sup> För chefen tar det mycket tid och energi att kontinuerligt ta fram individuella målsättningar för varje medarbetare samt att genomföra en korrekt uppföljning av dessa. Har man t.ex. ett 20-tal underställda att ha medarbetarsamtal med kan denna procedur bli otroligt tidskrävande. Dessutom kan det ifrån chefens sida tillkomma obehag i anslutning till att man måste framföra kritik om en medarbetares arbetsprestation. Ifrån medarbetarens håll kan kostnader i tid och energi ligga i att man vissa fall blir ålagd att själv ta fram det material som ska beskriva och styrka det resultat man åstadkommit under året.<sup>91</sup>

---

<sup>85</sup> Södergren, 2005

<sup>86</sup> Clausen, Jones & Rich 2008: 64-67

<sup>87</sup> Cederblom & Pemerl 2002

<sup>88</sup> Lindvall 2001: 62

<sup>89</sup> Anthony & Govindarajan 2003: 495

<sup>90</sup> Woodford & Maes 2002:2

<sup>91</sup> Ibid.:1



### 3.3.3 Subjektivitet Vs. Objektivitet

#### 3.3.3.1 Subjektivitet

En faktor som alltid riskerar att hindra att exaktheten hos prestationsbedömningar är huruvida de i allt för hög grad blir genomförda genom alltför objektiva- eller för subjektiva mått.

Enligt Merchant & Van Der Stede är den främsta orsaken till problem med de processer som ingår i ett PM-system är brist på opartiskhet.<sup>92</sup> Med detta menas att bedömningen av en medarbetares prestation till för stor del beror på den enskilda chefens personliga uppfattning. Detta gör att chefer ofrånkomligen tenderar att favorisera personer som de själva har nära social kontakt med.<sup>93</sup> Vidare finns problemet att alla chefer är olika och kommer också ofrånkomligen att bedöma sina underställda olika. Sammer refererar till en amerikansk undersökning som visar att bedömningar av medarbetare varierar stort beroende på vilken chef det är som genomför den. Undersökningen visade att personal som erhöll omdömet "outstanding" av en chef 62 % av gångerna fick ett lägre betyg av en annan chef.<sup>94</sup> Detta faktum minskar dessa typer av utvärderingars relevans som underlag till administrativa beslut till koncernledningen när man t.ex. ska jämföra olika företagsfunktioner mellan varandra. Subjektivitetsaspekten i utvärderingarna skapar också osäkerhet hos den enskilde medarbetaren eftersom det är omöjligt att till 100 % veta hur chefen ser på dem. Denna osäkerhet menar Parmenter kan uppstå även hos personer som normalt presterar gott och drar en parallell till toppstudenter som ofta har stor vånda inför sina provresultat trots att de i regel alltid får bra betyg.

Parmenter är av åsikten att subjektivitet borde elimineras så mycket som möjligt p.g.a. de motivationshämmande effekter de kan få hos medarbetarna.<sup>95</sup> Opartiskhetens problem visar sig också i något Merchant och Van der Stede kallar "the hindsight effect" eller "efterklokhets effekten". Denna effekt innebär att chefer tenderar att göra sina bedömningar baserade på information som först blivit tillgänglig i efterhand. Detta är alltså information som den anställde egentligen inte haft någon chans att rätta sig efter eftersom den inte var tillgänglig vid utförande av arbetsuppgiften. Efterklokhets effekten kan därmed leda till att den anställde inte får korrekt information om hur betyget eller omdömet baserades samt att förtroendet mellan chef och medarbetare kan skadas.<sup>96</sup> Enligt Merchant & Van Der Stede kan opartiskhetsfaktorn vara populär bland chefer eftersom det ger dem en känsla av makt över sina underställda.<sup>97</sup>

För att undvika de negativa aspekter som kan uppkomma när det endast är den enskilda chefens uppfattning som räknas vid en prestationsbedömning kan det i demokratisk anda vara frestande att låta alla medarbetarna utvärdera varandra.<sup>98</sup> <sup>99</sup> Ett sådant tillvägagångssätt kan tyckas en så rättvis bild som möjligt eftersom man tar hänsyn till alla aspekter av en arbetsprestation och får data från håll där chefen normalt inte skulle ha insyn. Det finns dock inget, enligt Ghorpade, Chen & Caggiano som tyder på att medarbetarna graderar varandra mer opartiskt än om chefen skulle göra det. Detta tillvägagångssätt är enligt dem mest

---

<sup>92</sup> Merchant & Van Der Stede 2003: 469

<sup>93</sup> Abelson 2001-03-19

<sup>94</sup> Sammer J 2008-01: 75

<sup>95</sup> Parmenter 2000-04.

<sup>96</sup> Merchant & Van Der Stede 2003: 469-470

<sup>97</sup> Ibid.: 470

<sup>98</sup> Ghorpade, Chen & Caggiano 1995-02

<sup>99</sup> Forsberg & Olovsson 2004: 130

lämpligt om det genomförs anonymt samt att man använder informationen för utvecklande syften och inte administrativa beslut.<sup>100</sup>

### 3.3.3.2 Objektivitet

I objektiva system baseras prestationsbedömningen på kvantitativa mått såsom t.ex. försäljningsvolym eller antalet betjänade kunder. Vid sådana system baserar chefen sina bedömningar endast på denna information och behöver således inte lägga ner speciellt mycket tankemöda inför prestationsuppföljningssamtalet. Detta kan tyckas vara problemfritt, men Ghorpade, Chen & Caggiano tar upp att detta tillvägagångssätt också innehåller brister eftersom strikt objektiva målsättningar förbiser vikten av de processer som leder fram till ett resultat. Om en prestationsutvärdering endast sker enligt kvantitativa mått kan det medföra att medarbetarna får ta ansvar för företeelser som egentligen beror på större sammanhang i företaget eller omvärlden. Detta kan annorlunda uttryckas genom att säga att en alltför resultat- och outputstyrd utvärdering riskerar att belöna tur och straffa otur.<sup>101</sup>

Genom att kombinera subjektiva och objektiva data ökas sannolikheten att chefen kan göra kvalificerade och korrekta bedömningar av en anställds prestation. Framförallt kan subjektivitet korrigera misstag eller omständigheter som gjorts vid framtagandet av arbetsresultatet<sup>102</sup>

### 3.3.4 Sociala kontexten

Prestationsbedömningar tenderar att bli påverkade av företagsinterna faktorer såsom maktspel och politik. Detta beror delvis på komplexiteten i organisationer och den mänskliga naturen. Eftersom medarbetarna samtidigt kan vara både arbetskamrater och konkurrenter kan det vara svårt för chefen att skapa sig en fullständig överblick om vad som egentligen sker på arbetsplatsen. Prestationsuppföljningen kan därmed felaktigt belöna informella allianser eller bestraffa personer som råkar vara fiender eller konkurrenter.<sup>103</sup>

Holloway, Lewis & Mallory tar upp ett problem med att cheferna själva har sin personliga ställning i företaget att ta hänsyn till. Detta kan medföra att de i utvärderingsprocessen tänker på sig själva istället för att följa de utvärderingsriktlinjer tagits fram på central nivå. Sådant beteende kan visa sig i systematiska frångående av korrekta bedömningar för att på olika sätt antingen framhäva sig själv, undgå konflikter eller av hänsyn till andra sociopolitiska faktorer inom organisationen.

Exempel på tillfällen där chefer ger för höga omdömen kan vara:

- Att man med ett lågt omdöme riskerar att hämma medarbetarens motivation och arbetsglädje.
- Att undgå att bli den som avslöjar för resten av företaget om sin affärsenhets svagheter.
- Behovet av att skydda en anställd som annars normalt presterar bra men som av olika personliga skäl kanske gjorde sämre ifrån sig än normalt.
- Att man vill belöna medarbetare som visat goda ambitioner men ändå inte kunnat leverera goda resultat.
- Att undgå konfrontation med vissa svårhanterbara medarbetare.

---

<sup>100</sup> Ghorpade, Chen, & Caggiano 1995-02

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Merchant & Van Der Stede 2003: 470

<sup>103</sup> Ghorpade Chen & Caggiano 1995-02

Även om det inte tros var lika vanligt kan det också hända att chefer medvetet graderar sina medarbetare för lågt. Framförallt i nedanstående situationer kan detta ske:

- Att få bättre prestationer ur en medarbetare genom "skrämsel".
- Att straffa en svårhanterlig personlighet.
- Att uppmuntra en svårhanterlig medarbetare att sluta.
- Att kunna presentera en faktabaserad grund till ett planerat avsked.<sup>104</sup>

### 3.3.5 Problem med mätbarhet och vikten av korrekt jobbdesign

Ett styrsystem har som Lindvall nämner olika roller i företagets strävan efter att finna balans mellan stabilitet och utveckling. För mycket strukturer och system kan leda till passivering medan för lite kan innebära svårigheter för företaget att få genomslag för idéer och åtgärder.<sup>105</sup> Ett exempel på sådana problem inom performance management kan vara att en medarbetares uppmärksamhet i allt för stor grad inriktas egna snävt definierade arbetsuppgift.<sup>106</sup> Detta för med sig att PM i högre grad verkar för att diagnostisera och utveckla s.k. "single-loop-learning", vilket innebär att effektivisera arbetsuppgifter som man redan kan snarare än att ifrågasätta det etablerade och utveckla ny information och kunskap s.k. "double-loop-learning."<sup>107 108</sup>

Detta påvisar vikten av att varje anställd har en korrekt jobbdesign i relation till sättet som den anställda bedöms på. Problemet i detta härstammar ifrån den konflikt som uppkommer ifrån frestelsen att från ledningens sida utforma enkla och rutinbaserade arbetsuppgifter som därmed blir mindre komplicerade att följa upp. Detta gör det svårt för medarbetaren att kunna koppla sin prestation till hur hela processen i företaget går till och därmed kanske inte tar personligt hänsyn till hela företagets bästa i sin jobbprestation. Exempel på detta tas upp av både Södergren och Lindvall. De framhåller riskerna och svårigheterna med att sätta måttstockar på vissa komplicerade arbetsuppgifter eftersom det är svårt att sammanfatta komplicerade verksamheter i ett fåtal mål. Risken finns att man därmed systematiskt osynliggör och missar de informella dimensionerna i kunskap och utveckling.<sup>109</sup> De ser bl.a. problem med huruvida man ska sätta en standard för t.ex. problemlösningsförmåga eller ledarskapsbeteende i ett produktutvecklingsteam.<sup>110 111</sup>

Södergren tar upp ett problem som uppstår när man i allt för hög grad försöker mäta eller standardisera professionella kunskapsarbetare. Det tycks enligt henne finnas en inbyggd motsättning mellan höga krav på mätbarhet och att samtidigt vara en lärande och utvecklingsinriktad organisation. Eftersom kunskapsarbetare i hög grad är beroende av det emotionella klimatet i organisationen kan noggranna utvärderingar och ständiga mätningar enligt officiella måldokument sprida rädsla eller känsla av otillräcklighet. Denna härstammar i att hela organisationen är här i bakhuvudet att utvärderingar och nyckeltal när som helst kan vändas emot dem samt att det konstant finns en press på att utföra arbetsuppgifter bättre. Rädslan och pressen kan skapa murar snarare än konstruktiv feedback.<sup>112</sup> Faktorerna ovan kan

---

<sup>104</sup> Holloway, Lewis & Mallory 1995: 68-69

<sup>105</sup> Lindvall 2001: 43

<sup>106</sup> Ibid.: 92

<sup>107</sup> Ibid.: 55

<sup>108</sup> Bruzelius & Skärvad 2000:31

<sup>109</sup> Södergren, 2005

<sup>110</sup> Ghorpade, Chen & Caggiano, J 1995-02

<sup>111</sup> Lindvall 2001: 149

<sup>112</sup> Södergren, 2005

också ta bort yrkesstoltheten och hämma personliga drivkrafter för utveckling vilket kan generera både cynism och olust.

Mårtensson framhäver att mätningar av människor alltid innebär reduktioner<sup>113</sup> och ställer sig frågande till vad som egentligen sker med människorna i företag som i allt större grad styrs och kontrolleras. Gör man dem verkligen mer synliggjorda eller riskerar man att göra dem mera osynliga? Mätningar medför att det endast är en viss typ av aspekter som kommer i fokus, medan andra ofrånkomligt kommer i skymundan.<sup>114</sup> Här framträder för- nackdelen med den väl etablerade hållningen om att det som mäts också uppmärksammas. Nackdelen med det är att det som inte mäts inte uppmärksammas.<sup>115</sup>

Ghorpade Chen & Caggiano menar att många PM-system uppmuntrar till beteenden som kompromissar med kvaliteten. Speciellt dem som endast inriktar sig på att mäta resultat som i sin tur är kopplade till olika kompensationssystem. Sådana tillvägagångssätt kan generera ett alltför kortsiktigt perspektiv som gör att all energi inriktas på att nå de resultatmål som satts upp. Detta kan leda till att man förbiser vikten av t.ex. kvalitet och långvariga kundrelationer som kan vara avgörande i det längre perspektivet.<sup>116</sup> Lindvall kritiserar också synsättet som menar att är viktigt att knyta belöningar till ett uppnått utfall. Utöver de fördelar det kan innebära, leder en sådan utformning med stor sannolikhet till manipulationer och i en del fall felaktiga beteenden.<sup>117</sup>

Problemet med att endast vissa punkter mäts och betonas av företagets ledning kan enligt Lindvall delvis slätas över genom att man inom företaget har en tydlig normstyrning som kompletterar de formaliserade systemen som inte alltid hänger med eller når ut till alla delar av organisationen.<sup>118</sup>

### 3.3.6 Sammanfattning kritik

#### För medarbetaren

- Förlorad yrkesstolthet vilket minskar motivation.
- Ångest, depression och stress orsakad av utvärderingen.
- Minskad moral till följd av dåligt genomförda utvärderingar.
- Hindrar eller förstör "lagkänsla"
- Subjektivitet, oönskvärd. Cheferna belönar dem som de själva socialiserar med.
- Är för kortsiktiga

#### För chefen

- Tidsåtgång till förberedelser
- Tidsåtgång till att sätta upp individuella mål
- Genomföra utvärderingar
- Utformning, framställning, distribution och arkivering av utvärderingsformulär
- Ångest och grubblerier som uppkommer före och efter en utvärdering

#### För företaget

---

<sup>113</sup> Mårtensson 2007: 58

<sup>114</sup> Ibid.: 80

<sup>115</sup> Lindvall 2001: 55

<sup>116</sup> Ghorpade Chen & Caggiano 1995-02

<sup>117</sup> Lindvall 2001: 56

<sup>118</sup> Ibid.: 162

- Träning av ledning och ledning i utvärderingsprocessen
- Kommunikation vid utvärderingsprocessen.
- Gör organisationen trögrörligare.

## 4 Empiri

Kapitlet innehåller redogörelser i kronologisk ordning för de intervjuer vi genomfört med våra undersökningsföretag. Varje företagsredogörelse kommer att följa den ämnesordning i vilken intervjuerna blev genomförda; företagsintroduktion, bakgrund, målstyrning, medarbetaruppföljning, koppling till belöning, övrigt och nackdelar.



### 4.1 Gambro

Baserat på telefonintervju med Marianne Andersson(M.A), Director Organizational Effectiveness 23 April, 2008

#### 4.1.1 Företagsintroduktion

Gambro som står för "Gamla Brogatans Sjukvårdsaffär Aktiebolag" är ett globalt medicintekniskt företag som sysslar med utveckling, tillverkning och tillhandahållande av produkter, behandlingar och tjänster inom dialys. Gambro grundades 1964 och har drygt 8000 anställda med produktionsanläggningar i 11 länder, försäljningskontor i drygt 40 länder och försäljning i fler än 100 länder. I Sverige finns Gambros ledning och några av deras produktionsanläggningar för den globala marknaden. På Gambro i Lund sker tillverkning av olika typer av dialysutrustning, men det bedrivs också forskning och utveckling. År 2006 förändrades bolagets ägarstruktur genom att Indap AB, som indirekt ägs gemensamt av EQT och Investor lade ett kontantbud på Gambro om att köpa alla utestående aktier. Den nya ägarstrukturen trädde i kraft i juni 2006.<sup>119</sup>

#### 4.1.2 Bakgrund

Gambro köptes ut ifrån börsen och omvandlades som sagt till ett "private equity"-företag 2006. I samband med detta så fick företaget en ny VD som satte en tydlig vision om att Gambro skulle bli "the number one renal projects supplier." Ifrån HR-avdelningens sida arbetade fram en plan över ett nytt arbetssätt som kunde stödja denna målsättning. I planen konstaterades att bolaget behövde en utveckling av sina PM-processer för att stödja koncernens nya strategi.

Således tog man fram en ny gemensam global mall över hur företaget skall genomföra sina "performance and development revue meetings" (utvecklingssamtal). Dessa har som främsta syfte att tydligare sätta- och följa upp medarbetarens individuella mål och bidra till att få samtliga medarbetare inom företaget att arbeta med "rätt" saker och åt samma håll för att säkerställa överensstämmelsen mellan medarbetarnas individuella målsättningar och koncernens övergripande strategi.

Till hjälp för det nya arbetssättet har man anlitat ett amerikanskt it-företag med expertis på moduler av olika HR-lösningar och prestationsuppföljningssystem. Detta företag har sedan utarbetat en arbetsmodell efter Gambros behov. Till största del har detta företag bidragit med att datorisera de pappersformulär som tidigare varit i bruk samt att säkerställa att de rutiner som tagits fram efterlevs ordentligt. I IT-systemet samlas all information ifrån medarbetarsamtalen och här kan cheferna ta del av hur mallen ska efterlevas och vid vilka tidpunkter som medarbetarsamtalen ska vara avklarade. M.A tror att Gambro var först i Norden eller i alla fall bland de första i Norden att införa ett sådant IT-system.

<sup>119</sup> www.gambro.com "Om Gambros historia" Hämtat 2008-04-28

M.A kan inte nämna något speciellt företag som fungerat som förebild för Gambros sätt att arbeta men hon medger att det är oundvikligt att hämta inspiration utifrån. För den gemensamma mallen som omfattar hela företaget har man till viss del använt sig av modeller ifrån andra företag för att sedan plocka ut det som passar Gambro.

Tillämpningen av system etablerades först i den högsta koncernledningen, bland de 170 högsta cheferna. Detta gjorde att man kunde skapa en solid grund som sedan kunde implementeras neråt i organisationen. M.A påpekar: "Om inte ledningen kan hantera att jobba efter ett sånt här tillvägagångssätt så ska man inte heller förvänta sig att de längre ner kan göra det..."

#### 4.1.3 Målstyrning

Målstyrningen har sin grund i det som kallas för "Gambro Scorecard" i vilken koncernledning varje år sätter upp de övergripande målsättningar som ska gälla för koncernen. Detta styrkort bryts sedan ner på funktionsnivå. På denna nivå är det sedan den enskilde funktionschefen som blir ytterst ansvarig för att bryta ner funktionsmålen till medarbetarnivå. Enligt M.A ska företagets övergripande målsättningar därigenom "fördela sig som en kaskad över hela organisationen..."

De individuella målen rekommenderas enligt mallen vara 3-5 stycken och de ska framförallt vara objektiva så långt det är möjligt. Detta kan naturligtvis variera beroende på vart i organisationen man befinner sig i. T.ex. är det mycket lättare att sätta kvantitativa objektiva mål för dem som sysslar med försäljning jämfört med en funktion av annan karaktär som t.ex. HR-avdelningen. De mål som sätts måste leva upp till riktlinjerna i modellen "S.M.A.R.T". Dessa ska dock sättas i en dialog tillsammans med medarbetaren och M.A vill särskilt betona att man under chefsträningen framhåller för chefen att dessa ska utmanas av sina medarbetare för att förvissa sig om att målen inte upplevs var orealistiska eller otydliga.

#### 4.1.4 Medarbetaruppföljning

Varje chef följer upp samtliga sina direktrapporterande medarbetare. Detta innebär att vissa chefer kanske utvärderar så många som upp till 20 medarbetare. M.A gör dock bedömningen att standardantalet ligger på mellan 5-10 stycken.

Medarbetarsamtalen består av två delar. Det ena är en prestationsutvärderingsdel som handlar om att utreda hur väl medarbetaren uppnått föregående års målsättningar samt i relation till dessa sätta upp nya målsättningar inför det kommande året. Till detta graderas medarbetaren sedan efter en femgradig bedömningskala. Man kallar denna för "Evaluation scale" Skalan delas in i följande steg: Outstanding (5), Exceeds Expectations (4), Meets Expectations (3), Below Expectations (2), Not acceptable (1). Varje medarbetare förväntas leva upp till en 3:a.

Den andra delen handlar om att chefen och medarbetaren tillsammans går igenom hur man står sig gentemot företagets värderingar. Dessa skiljer sig beroende på om det handlar om en person i chefsposition eller om det är en "vanlig" medarbetare. För cheferna används 8 stycken ledarskapsförväntningar och för de underställda handlar det om 5 stycken värdeprinciper. Dessa är "Customer Focus", "Accountability", "Teamwork," "Integrity" och "Results"

Medarbetarsamtalen sker i nuläget en gång per år men enligt M.A rekommenderas alla chefer att utöver detta genomföra en "midyear revue", vilket innebär att man efter ett halvår sätter sig ner och diskuterar var medarbetaren står i sin måluppfyllnadsprocess.

Varje chef ska också använda mallen till att sätta upp en individuell utvecklingsplan för de anställda där man ska ta fram vad medarbetaren ska jobba på för att komma vidare i sin karriär. Utöver detta har Gambro en process som kallas för "talent management" där man tar till vara på resultaten från prestationsutvärderingssystem för att identifiera vilka som är företagets högpresterare och som anses vara ledarskapsämnen till framtiden. Detta underlag används också för att säkerställa att det finns kompetenta ersättare för personerna på de mest kritiska positionerna i företaget. Det här är dock ingenting som genomförs på alla positioner i hela företaget utan detta handlar om den internationella koncerntoppen som innefattar ca 200-300 personer.

Resultaten ifrån utvärderingarna görs inte offentligt för resten av företaget eller omvärlden. Däremot är systemet utformat som så att företagets 170 högsta chefer kan se varandras målplaner samt vilka bonusmål som är kopplade till dessa. Inga utvärderingsresultat eller övriga kommentarer om personens prestation blir offentliggjort för organisationen. Det tillämpas heller ingen officiell ranking av medarbetarna som omfattar en stor del av arbetsstyrkan. Däremot så har man på ett stadium genomfört vad man kallar för kalibrering av utvärderingssystemet där det tagits fram data över hur varje företagsfunktion graderat sina chefer. Med denna information som bakgrund har man sedan kunnat ranka funktionerna vilket har gett en överblick över hur konsekvent systemet tillämpas och fungerar över hela organisationen. Detta är dock inte något som görs regelbundet inom organisationen än så länge.

#### **4.1.5 Koppling till belöning**

Till utvärderingsresultaten kopplas det till vissa positioner i företaget en möjlighet till bonus. Detta gäller främst de medarbetare på positioner där det finns en särskilt tydlig koppling mellan prestation och utfall. För dem som inte är bonusberättigade finns det en vinstfördelningsplan som täcker alla, även om man inte har bonus.

#### **4.1.6 Övrigt**

Historiskt har företaget haft liknande processer som i dagsläget. Dessa har dock inte på samma tydliga sätt lyckats fokusera på uppföljningen. Detta beror enligt M.A på den pådrivande effekt som det nya utvärderingssystemet för med sig genom de tydligare riktlinjer om vad varje utvärdering ska gå ut på. Detta kan sättas i kontrast till tidigare arbetssätt där det antagligen kändes onaturligt att från chefens håll utvärdera sina medarbetare efter en betygsskala som det nya systemet kräver. M.A tror att detta arbetssätt är väldigt nyttigt för Gambro som företag. Hon tror också att medarbetarna kan se fördelarna i detta eftersom det genererar en rakare och mer transparent dialog över hela företaget. Hon gör bedömningen att nästan samtliga bolagets chefer tycker der nya systemet är väl fungerande och att man vill utveckla det ytterligare, framförallt som styrverktyg. Detta visas också på att man i viss mån implementerat offentliga målsättningar, ranking och tydligare koppling mellan prestation och lön bland företagets högsta chefer. Eftersom man arbetat efter att implementera och förankra systemet på högre nivå först så är det antagligen inte otänkbart att resten av företaget så småningom också omfamnas av ett sådant arbetssätt .



#### 4.1.7 Nackdelar

M.A har upplevt väldigt lite missnöje kring detta nya sätt att jobba i företaget. Det har i och för sig endast praktiserats fullt ut sedan årsskiftet. Däremot kan hon tänka sig att man som medarbetare inte alltid är 100 % nöjd med den utvärdering som man fått då hon tror att den enskilde medarbetaren värderar sin egen prestation högre av det faktiska resultatet visar. Hon medger att det kan bli väldigt orättvist när olika chefer är olika bra på att sätta de målsättningar som medarbetaren ska rätta sig efter.



## 4.2 Lunds Kommun

*Baserat på telefonintervju med Kim Wictor (K.W) personaldirektör på kommunkontoret 29 april, 2008*

### 4.2.1 Företagsintroduktion

Staden Lund grundades år 990 och staden upphöjdes år 1103/1104 till ärkebiskopssäte för Norden. År 1658 blir Lund svenskt. Idag ligger Lund på 12:e plats över Sveriges folkrikaste kommuner. Inom kommunen sysselsätter man ca. 10 000 anställda fördelat på 12 förvaltningar. Förvaltningsstorleken skiljer sig en hel del åt. De små förvaltningarna såsom miljöförvaltningen har t.ex. endast 20 anställda medan den största förvaltningen "Vård och Omsorg" uppgår till ca 3 000 anställda.<sup>120</sup>

### 4.2.2 Bakgrund

Kommunen är en offentlig organisation och skiljer sig därför lite ifrån hur privata företag normalt arbetar med sin performance management tror K.W. Detta baserar han på att organisationen främst är värdegrundstyrd vilket i stor mån påverkar hur verksamheterna bedrivs.

### 4.2.3 Målstyrning

Kommunens kärnvärden formuleras först på en övergripande nivå där man tar fram en gemensam syn på vilka värderingar, uppdrag och mål som ska omfatta de olika verksamheterna. För att detta sedan ska ha något substansvärde är det upp till varje enskild förvaltning att bestämma vad denna värdegrund betyder för just deras verksamhet. K.W betonar vikten av att denna nedbrytningsprocess sker efter varje enskild förvaltnings premisser därför att de annars blir "alldeles för filosofiska vilket minskar relevansen för varje verksamhet..."

### 4.2.4 Medarbetaruppföljning

Enligt kommunens direktiv ska ingen chef ha mer än 25 stycken medarbetare att utvärdera. I nuläget har inte alla förvaltningar klarat detta. Speciellt inom vården där en chef för ett äldreboende kan ha upp till 60 underställda.

Lunds kommun tillämpar ingen formell bedömning eller ranking av sina medarbetare. Medarbetaruppföljningen utgår istället ifrån ett par givna lönekriterier och en dokumenterad lönepolitik.

<sup>120</sup> <http://www.lund.se/> , "Statistik om Lund" hämtat 2008-04-28

Medarbetaruppföljningsprocessen består av både ett utvecklingssamtal och ett lönesamtal. I lönesamtalet följer man upp målplanen som tidigare formats mellan medarbetare och chef och diskuterar huruvida de uppfyllts och om de uppfyllts på "rätt sätt". Det finns inte någon centralt framtagna mall från kommunkontorets sida för hur denna målplan ska se ut. Däremot kommer man med rekommendationer som sedan förvaltningarna själva anpassar efter sina förutsättningar. Denna målplan rekommenderas i de centrala framtagna riktlinjerna. I planen skall ingå i vilken grad en medarbetare når upp till följande kompetenser: yrkesspecifik-, social-, resultatriktad-, , hälso- samt personlig kompetens. Eftersom kommunen inte har någon produktion eller sysslar i särskilt stor grad med kvantifierbara arbetsuppgifter måste bedömningen av medarbetare i stor grad baseras på vilket sätt medarbetaren uppnådde sina mål och inte så stor vikt på i vilken grad man uppnått målen.

Under utvecklingssamtalet tar man upp vilka förväntningar och mål medarbetaren har på det kommande arbetsåret. Syftet med detta är att den anställde ska bidra till verksamhetens utveckling genom att själv utvecklas. Detta är ett verktyg för att kunna utveckla sina anställda efter förvaltningens mål och att medarbetarna kan bidra till en så bra verksamhet som möjligt.

#### 4.2.5 Koppling till belöning

Kommunens lönepolitik behandlar vilka bedömningskriterier som kommunen har för sina medarbetare. Inom kommunen använder man sig av differentierade löner som baseras på hur arbetsprestationen värderas i utvecklingssamtalet mellan chef och medarbetaren. Det finns inget bonussystem kopplat till resultatet att arbetsutvärderingen och vilket "resultat" som varje medarbetare nått upp till lagras inte heller i någon databas eller dokumentarkiv.

#### 4.2.6 Nackdelar

Enligt K.W är de största nackdelarna med Lunds kommuns arbetssätt att det är väldigt beroende av att man inom förvaltningarna har kompetens nog att genomföra meningsfulla samtal. Chefer/arbetsledare är olika utbildade för att föra samtalen med medarbetarna. Man har ungefär 300 chefer då blir det oundvikligen så att samtalen sker på många olika sätt och att kvalitén därmed kan variera. Vidare bedömer K.W att det kan finnas problem med att chefernas har i uppgift att hålla en så objektiv syn som möjligt på målsättningar som behandlar en typ av nyckelmått som i grunden inte är så lätta att mäta. En annan är att de fundamentala målsättningarna som gäller på kommunkontorets nivå inte går att tillämpa generellt över alla kommunens aktiviteter. Det går t.ex. inte att ha samma kvalitetsdefinition för stensättare, sjuksköterskor, lärare och renhållningsarbetare. Detta för med sig att det blir svårare från kommunens att säkerställa kvaliteten i alla kommunens aktiviteter samt att man blir beroende av att det finns kompetenta chefer i förvaltningsledning inom samtliga förvaltningar..

### 4.3 Tetrapak



*Baserat på telefonintervju med Eva Svensson(E.S) personaldirektör, Sverige 5 maj, 2008*

#### 4.3.1 Företagsintroduktion

Tetrapak är ett av världens ledande företag inom process, förpackning och distribution av livsmedel. Företaget gör det möjligt att distribuera livsmedel till konsumenter genom att utveckla förpackningar som bevarar både de näringsämnen, som finns i innehållet och dess smak. Med ca 20 850 anställda i mer än 150 länder arbetar Tetrapak i strategiskt partnerskap

med leverantörer och kunder för att utveckla effektiva, innovativa och miljöanpassade produkter.<sup>121</sup>

#### 4.3.2 Bakgrund

Tetrapak började på allvar med att använda PM i årsskiftet 1999/2000, införelsen skedde globalt inom samtliga affärsområden. E.S nämner influenser från omgivningen som den främsta orsaken till varför företaget började intressera sig för detta sätt att arbeta. Hon nämner att många av de större internationella företagen redan hade kommit långt med dessa processer och att det därmed föreföll sig naturligt för dem att göra likadant. Vidare förklarar hon att det vid den här tidpunkten även började införliva sig en ökad grad av medvetenhet när det gäller målstyrning:

”Jag tror helt enkelt att vi blev mer och mer målstyrda över huvudtaget i hela verksamheten och detta var ett sätt att mer börja följa upp vad vi levererade rent generellt och det blev typ viktigt att varje medarbetare fick tydligt och klart för sig hur han eller hon bidrar till Tetrapaks helhet”

Vid starten tillämpades ett system där man hade individuella balanserade styrkort för varje medarbetare. E.S berättar dock att tillämpningen av alla 4 dimensioner på styrkortet (finansiell, icke-finansiell, kundnöjdhet, resultat) gav allt för många bedömningskriterier. Som exempel nämner hon att det finansiella perspektivet inte kunde bemötas att t.ex. förpackare på bandet eftersom deras arbetsuppgifter inte hade någon direkt koppling till ett finansiellt perspektiv.

Tanken med det nuvarande PM-verktyget är att varje medarbetare ska förse med mål som de har inflytande över. Därför kom man att istället arbeta med begreppen individuella mål.

#### 4.3.3 Målstyrning

Målstyrningen börjar i toppen i ett övergripande mål och strategi formuleringen och gäller för den globala verksamheten. Vidare gäller det att varje underchef anammar delmålen som lämpar sig för dennes ansvarsområde. Chefen ska sedan i samråd med kollegor eller överordnad diskutera fram ett förslag om hur man i handling skulle kunna uppfylla målen och vilka måttal som ska gälla. På följande sätt bryts målen ända ner till individnivå. Slutligen ska varje medarbetare i en dialog med chefen tilldelas individuella mål för det kommande året, varje medarbetare har i genomsnitt för 6-10 mål som de ansvarar för. Hon påpekar att något av målen inte bara ska kräva en enskild prestation utan också verka för att uppnå ett kollektiv resultat. På det så främjar man sammanhållning och samarbete mellan medarbetarna, menar E.S.

#### 4.3.4 Medarbetaruppföljning

Varje medarbetare följs upp enligt två processer, den interna benämningen på dessa är ”Kompetensutvecklingsprocessen” och ”Performanceprocess”. Den förstnämnda processen tar avstamp ur befattningens generella kompetenskrav, dvs. vilka kompetenser varje medarbetare förväntas ha för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett optimalt sätt. Det andra verktyget, performanceprocessen, baseras på hur väl medarbetaren presterat utifrån sina individuella mål. E.S förklarar att de två olika processerna går hand i hand med varandra.

---

<sup>121</sup> [www.tetrapak.se](http://www.tetrapak.se) författare okänd ”Om tetrapak” hämtat 050508

Tetrapak följer formellt upp medarbetarens prestationer i ett samtal vid slutet av året men E.S tillägger att vissa chefer väljer att föra samtal regelbundet. Då diskuterar man kring utfallet av kompetensprocessen samt de individuella målen i performanceprocessen. Utvärderingen i det förnämnda ska leda till att diagnostisera huruvida det existerar ett "gap" mellan befattningens förväntade och medarbetarens faktiska kompetens. Medarbetaren och chefen ska därefter diskutera fram en handlingsplan över vilka åtgärder som måste vidtas för att medarbetaren ska uppnå det önskade kompetensnivån. Vidare tittar på hur väl man lyckats prestera efter sina individuella mål som tilldelats året innan. Utvärderingen sker här med hjälp av sifferbetyget 1-5. E.S förklarar att en trea utdelas till medarbetaren om denne förmått uppnå sina uppsatta mål samt presterat lite utöver detta. Hon förklarar att möjligheterna för att få det högsta betyget, en femma, är näst intill omöjliga, "Man måste vara fantastisk...". Vidare förklarar hon att bottenbetyget etta också är ytterst ovanlig och att medarbetaren i sådana fall måste ha blivit utsatt för något oväntat eller att han/hon "struntat" i att göra sina uppgifter. Vidare förklarar hon veta sig att Tetrapaks 120 högsta cheferna ligger på snittet 3,2 och att det genomsnittliga betyget för samtliga medarbetare tror hon vara 3,2 - 3,3. Sifferbetyget tillämpas på prestationer med kvantitativa utfall och chefen kan sätta prestationen i relation till uppsatta måttal. Men det förekommer även prestationer som är av kvalitativt slag, då menar E.S att utvärderingen måste ske i mer subjektiva meningar.

Uppföljningsresultatet brukar läggas in i ett webbsystem som möjliggör för cheferna inom Tetrapak att få tillgång till uppgifter som kan används för att identifiera vissa särskilt utmärkande individer som E.S benämner "påläggskalvar och stjärnor"

#### 4.3.5 Koppling till belöning

Bonusbeloppet som tilldelas den enskilde medarbetaren baseras på en procentsats av dennes lönebelopp. Varje sifferbetyg motsvarar en given procentsats. Bonus tilldelas till alla som får betyget 2 och högre vilket innebär att nästa alla blir tilldelade bonus. Endast i det extrema scenariot då genomsnittet globalt ligger under två, förekommer ingen bonus överhuvudtaget. För E.S, själv och andra chefer baseras bonusutbetalningarna inte endast på hur man uppnått sina individuella mål. Bonusen är också grundad på hur väl hela verksamheten går: I E.Ss fall bestäms 40 % av Tetrapaks övergripande prestation och 60 % baseras på hennes individuella mål.

På frågan om hur E.S uppfattar utvärderingssystemet vara en morot eller piska svarar hon mer morot än piska. Men påpekar att systemet kan fungera som en piska i vissa fall, då medarbetaren måste även företa de mindre roliga arbetsuppgifterna för att inte dra ner på betyget

#### 4.3.6 Övrigt

E.S avslutar intervjun med att nämna den största utmaningen förknippad med att utforma och driva individuella prestationsutvärderingar i en större organisation:

"Jag tror att ska man genomföra sådana här system i stora organisationer så måste man ha ett bra it-verktyg. För att annars kan det döda sig självt. Mål som endast är kopplade till leveranser tror jag är väldigt bra och jag tror att det är motiverande och engagerande för medarbetaren, men bara lösryckta mål för att bara sätta mål kan kosta mer energi än vad det ger."

#### 4.3.7 Nackdelar

E.S menar att en uppenbar nackdel med företagets performance management processer är det tidskrävande administrationsjobbet. Bland de mest tidskrävande momenten är att upprätta rimliga mål i samarbete med respektive medarbetare något som enligt Anna E.S kan ta mycket tid. Ett annat tidskrävande moment är fastsällandet i bonusutbetalningarna.

En annan brist kan vara att cheferna skiljer sig individuellt åt att ha subjektiva målsättningar som sedan även kan ge orättvisa utslag på medarbetarnas bonusersättningar. Bonusersättningen baseras på en procentsats som en del av lönebeloppet, något som kan uppfattas vara orättvis eftersom storleken på bonusersättningen därmed baseras på lönekuvertet och inte hur väl man faktiskt lyckats prestera.

E.S berättar att cheferna gärna jämför betygen för medarbetarna inom det egna ansvarsområdet med andra kollegors:

"Kollegor pratar om målen och hur mycket har ni nått och inte nått. Man kan höra att det finns lite orättvisor mellan olika avdelningar och att vissa chefer är olika krävande utifrån hur man sätter målen, vilket gör att sådana kommentarer som kan komma upp..."



#### 4.4 SVT

*Baserat på telefonintervju med Heléne Axelsson-Sahlin(H.A.S), personaldirektör 8 maj, 2008*

##### 4.4.1 Företagsintroduktion

SVT som står för Sveriges television grundades 1956. Sveriges Television är ett public serviceföretag och ägs av en förvaltningsstiftelse där Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Sveriges utbildningsradio AB ingår. Verksamheten finansieras framförallt av tv-avgiften, men också genom bidrag ifrån staten. Företaget sysselsätter ca 3000 personer och finns på 29 orter över hela Sverige.<sup>122</sup>

##### 4.4.2 Bakgrund

SVT:s performance management verktyg benämns "KUL" (Kompetens, Utveckling och Lön) och är framtagen i samråd med fackförbunden som de olika yrkesgrupperna man sysselsätter är medlemmar i. De flesta medarbetare utvärderades utifrån de 16 kriterierna som finns utmärkt på det som kallas för KUL-stjärnan. Denna är utformat utifrån befattningarnas sk. ansvars- och kompetensprofil. Kriterierna på är indelade efter tre huvudkriterier: prestation, yrkeskunnande och ansvar. Några av dimensioner inom respektive kriterier kan t.ex. vara beslutsförmåga, kreativitet och erfarenhet av media.

##### 4.4.3 Målstyrning

H.A.S nämner att SVT även vid sidan av KUL-verktyget även jobbar med balanserat styrkort. Styrkortet utarbetas av VD och formar den utifrån verksamhetens övergripande mål och strategi. Sedan vidarebefordras styrkortet till varje avdelningschef som får forma sitt eget styrkort samt handlingsplan som korresponderar till dennes verksamhet. Slutligen ska nedbrytningen resultera i att varje medarbetare tilldelas individuella mål. H.A.S nämner att

<sup>122</sup> www.svt.se Författare okänd "Om SVT" hämtat: 050808

personer som inom vissa befattningar också kan få specifika mål som inte direkt kan härledas till det balanserade styrkortet.

#### 4.4.4 Medarbetaruppföljning

Varje medarbetares prestationer och individuella mål följs upp i det årliga medarbetarsamtalet. Varje avdelningschef har i genomsnitt 20 medarbetare som han eller hon ansvarar för. Feedbacken och utvärderingen förmedlas både muntligt och efter siffergradering. Siffergraderingen har skalomfånget 1-5 och tillämpas endast för utvärdering av KUL-kriterierna. Kraven för samtliga kriterier, d.v.s. var i den femgradiga skala som medarbetaren förväntas ligga på framgår av den s.k. kompetensprofilen som SVT:s ledning utformat. Graderingen ska först genomföras av medarbetaren själv utifrån hur väl denne anser sig leva upp till de olika kriterierna efter en skala mellan ett och fem. I ett nästa steg är det chefens tur att göra samma bedömning. Uppstår det någon diskrepans mellan chefens och medarbetarens gradering ska detta diskuteras.

H.A.S förklarar att det inte finns en generell siffervärde för uppnått mål, hon påpekar därför att t.ex. en 3:a inte behöver betyda varken att medarbetaren förmått uppnå målen eller inte. Det är istället medarbetarens kompetensprofil som ligger i grund för utvärderingen. Hon ger ett exempel för att tydliggöra förhållandet mellan siffervärdet och prestationen:

”Om man till exempel tittar på en administratörs kompetensprofil kan man utläsa de bedömningskriterier som är av mest väsentlighet. Ett sådant kriterium kan vara att ha en god ledarförmåga, vilket innebär att vi på detta kriteriet förväntar oss en prestation som motsvarar siffervärdet 5. En 5:a anses alltså i detta fall endast vara godkänt. Ett kriterie som däremot inte bedöms vara av väsentlighet för en administratörs kompetensprofil kan t.ex. vara att ha god kännedom om den journalistiska verksamheten så här är vår krav väldigt låga.”

Ambitionen med medarbetarsamtalen är enligt H.A.S att försöka ge en så konkret feedback som möjligt för att medarbetarens i fråga ska kunna uppnå sina mål på bästa möjliga sätt bemöta de krav som ställs. Det handlar här om vilka förbättringar man kan göra i kompetensutvecklingen inför det kommande året.

Resultatet av utvecklingssamtalet är bara till för den berörda medarbetaren och dennes chef. Det förekommer ingen central eller gemensam lagring av medarbetarnas samtliga utvecklingssamtal. Resultatet har inte heller någon direkt vidare användning än att det kan användas som underlag i det kommande lönesamtalet. H.A-S gör dock ett förbehåll för att det i vissa fall kan komma att användas för att identifiera personer med särskild utvecklingspotential för att hjälpa denna till avancemang i företaget.

#### 4.4.5 Koppling till belöning

H.A.S förklarar att man inte tilldelar bonusersättningar till medarbetarna inom SVT men att prestationen istället påverkar lönebeloppet. I det årliga lönesamtalet, som sker vid ett separat samtalstillfälle, innehar alltid chefen ett underlag, i form av ett sammandrag över utvecklingssamtalet. Chefen baserar i princip lönediskussionen på två aspekter, det ena är det sammanlagda värdet av KUL-kriteriernas siffervärde och den andra är huruvida medarbetaren förmått att uppnå sina individuella mål.

#### 4.4.6 Övrigt

H.A.S påpekade flera gånger under intervjun att deras utvärderingsverktyg inte ska anses vara ett betygssystem. Avslutningsvis säger hon att hon i överlag är nöjd med de nuvarande

utvärderingsverktygen: "Jag är inte så positiv till betygssättning av medarbetare, jag tror att vi har ett bra verktyg även om den alltid kan vässas, jag tror att samtalen i sig är viktigaste verktyget för cheferna bl. a genom ärlighet, tydlighet och konstruktivitet i samtalen."

#### 4.4.7 Nackdelar

H.A.S nämner att hon hade önskat att det gavs mer tid och utrymme åt fler medarbetarsamtalstillfällen än det nuvarande som ligger på endast en gång per år. Hon berättar hur nyttiga dessa samtal är när det gäller att följa upp och omforma medarbetarens mål kontinuerligt. En annan brist som framförts av chef och medarbetare med den nuvarande rutinen är avsaknaden av negativ feedback, orsaken till det är enligt H.A.S är att cheferna har lättare till att istället ge positiv kritik. Därför anser H.A.S att cheferna idag måste få special träning i hur man genomför ett feedbacksamtal som är 100 procent givande för medarbetaren. Hon tror att uppföljningen är det viktigaste momenten i utvecklingssamtalet och därför är det viktigt att man har konkreta saker att säga.

En sista nackdel enligt H.A.S är att vissa utvärderingsmått i vissa fall kan verka diffusa, både för chef och medarbetare. Hon anser att KUL-verktyget i sig är ett exempel på ett verktyg som bidrar med tydligare mätningar men hon efterlyser dock ytterligare sådana mätinstrument för de övriga målen.



#### 4.5 ABB

*Baserat på intervju med Marie Bellö-Yngvesson(M.B.Y), utbildningschef för medarbetarutveckling, 9 maj 2008*

##### 4.5.1 Företagsintroduktion

År 1988 går svenska ASEA och schweiziska BBC samman och bildar ABB (Asea Brown Boveri Ltd). Det nya företaget, med huvudkontor i Zürich, delades på hälften mellan Asea och till hälften av BBC Brown Boveri. Man bildar därmed en koncern på 160 000 anställda över hela världen. I Sverige har bolaget cirka 8 700 medarbetare utspridda på 35 orter. I Sverige levererar man produkter och system för kraftöverföring, process- och industriautomation. De största verksamhetsorterna är Västerås och Ludvika med 4 500 respektive 2 400 medarbetare.<sup>123</sup>

##### 4.5.2 Bakgrund

Mallen för ABB:s PM har inte tagits fram av någon konsult eller annan extern person. Den har tagits fram genom en kombination av intryck man samlat ifrån hur andra företag arbetar samt vilka resultat som åstadkommit ifrån tidigare arbetssätt inom koncernen. Inspirationsföretaget har i huvudsak varit General Electrics eftersom de är kända för sitt sätt att jobba med dessa frågor samt att man på vissa områden också är ABB:s största konkurrent. Bakgrunden till att man på allvar, först på senare tid börjat jobba efter en enhetlig mall kan tillskrivas att ABB tidigare var decentraliserat och att man först nu organiserats på ett sådant vis att det uppstått stordriftfördelar med den här typen av frågor. Förut har man inom varje företagsfunktion självt haft ansvar för sin egen mall eller process. Mallen som nu tagit fram används omfattar samtliga anställda över hela världen. Enligt M.B.Y är verktygets huvudsakliga syfte att se till att kompetent personal behålls inom företagets verksamhet.

<sup>123</sup> <http://www.abb.se/> "Välkommen till ABB" Författare okänd hämtat 2008-05-14



### 4.5.3 Målstyrning

Företaget har på koncernnivå övergripande affärsmässiga mål som sedan bryts ner till varje enskild enhets kvalifikationer. Eftersom ABB är en så omfattande organisation kan dessa skilja sig väldigt mycket storleksmässigt ifrån varandra. Vissa enheter kan vara så stora som upp till 20 000 personer.

Därefter fördelas målen ytterligare till individnivå. Det viktigaste när detta sker är varje individ känner att den kan bidra maximalt till att nå de stora gemensamma målen. Målplanen kan bestå av allt från 1-10 mindre till ett enda stort mål. Skulle man överskrida 10 stycken mål tror M.B.Y att det blir svårt för medarbetaren att fullt ut kunna fokusera på sin arbetsuppgift. För vissa projektledare finns ett huvudmål som handlar om att avsluta det pågående projektet. Detta kan sedan naturligtvis indelas i flera små delmål som tillsammans leder fram till det stora. Målen ska helst ha olika karaktär. Först och främst kommer emellertid de verksamhetsmål som direkt kan kopplas till medarbetarens arbetsuppgift. Därefter har varje individ utvecklingsmål som avser både en personlig del och en utvecklings del. Något av målen ska också helst ha karaktären av att medarbetaren måste anstränga sig lite extra vilket är en viktig aspekt om man önskar att komma vidare i sin karriär.

### 4.5.4 Medarbetaruppföljning

Medarbetarsamtal bedrivs en gång per år under perioden december till mars. Vid denna tidpunkt ska alla samtalen genomföras. Därefter ska man sedan ha uppföljningssamtal efter ca. ett halvår. Enligt M.B.Y ska man utöver det, gärna ha flera med jämna mellanrum i mellanperioden.

ABB delar in samtalen i tre syften:

1. Att genom feedback hjälpa den enskilda medarbetaren att utveckla sig själv.
2. Att ifrån chefens sida skapa en kontinuerlig dialog i samverkan med medarbetaren, vilket bidrar till en ökad kännedom över huruvida medarbetaren känner sig bekväm i sin nuvarande arbetsroll och hur denna presterar i sin arbetsroll.
3. Att vara ett redskap till HR-avdelningen för att kunna följa upp vilka medarbetare som presterar bra och vilka som gör det mindre bra. Denna information kan sedan användas för att planera hjälp- och stödåtgärder och där det finns behov samt att se till att man har en tryggad chefsförsörjning.

I utvecklingssamtalet vägs sedan graden av måluppfyllnad samman till ett betyg. Här spelar alla aspekter av prestationen in. Det handlar således inte endast om hur mycket pengar man lyckats tjäna till företaget under året utan man lägger lika stor vikt vid hur man gått tillväga när man tjänat dessa pengar. Efter detta gör man en helhetsbedömning av medarbetarens totala insats. Till hjälp för kvantifiera insatsen används en femgradig skala. För att uppnå betyget 5 gäller inte bara att man utfört ett exceptionellt resultatmässigt utan att man vida överträffat företagets förväntningar. Här använder man vissa aspekter av GE:s arbetssätt då man uppskattar att alla medarbetares prestationer ska fördela sig jämnt över en normalfördelningskurva. Den största delen av medarbetarna kommer därmed att hamna någonstans i mitten, vilket ifrån företagets synvinkel är ett fullt godkänt arbetsresultat. M.B.Y påpekar dock att om företaget något år skulle visa ett väldigt bra resultat så kommer denna fördelning troligtvis att förskjutas. Eftersom man sätter nya mål varje år finns det inget negativt med att man som anställd står kvar på samma omdöme som tidigare år. En medarbetarens inlärningskurva visar sig således inte i att man klättrar på betygstegen utan den visar sig genom att man får komplexare målsättningar och större personligt ansvar.



Tillvägagångssättets största förtjänst, enligt M.B.Y är att det "tvingar" fram konstruktiv feedback till medarbetaren. Detta gör att cheferna arbetar mer noggrant med att verkligen undersöka hur medarbetaren lyckats med sina mål. Detta gör att man i större grad än annars kan identifiera arbetsmoment som möjligen kan innehålla brister. Tidigare har det också uppstått situationer där anställda av olika anledningar slutat p.g.a. att de inte fått tillräcklig feedback om vad man gjort särskilt bra eller dåligt. Dessa situationer syftar det nya arbetssättet att undvika i största mån samt att man också kontinuerligt utbildar sina chefer i hur detta ska ske på bästa sätt.

ABB använder sig dock inte av systemet att man ska bli av med de 10 % sämst presterande varje år. Man har utgått ifrån GE:s modell när kommer till att identifiera och utveckla dem som har ett sämre resultat för att undgå att man gör om samma misstag som året innan. Samt se till att man verkligen premierar de personer som har uppnått enastående resultat. Däremot kan det vara lite tuffare för cheferna på högre nivå där man i högre grad får stå till svars för mindre goda resultat.

#### 4.5.5 Koppling till belöning

Det kopplas i dagsläget inget belöningsystem till de olika betygstegen. Detta är något som endast finns för företagets högsta chefer i nuläget. På den nivån har dock inte M.B.Y tillräckligt god insikt för att redogöra exakt för hur dessa belöningar baseras. Hon betonar dock att sådana metoder också i framtiden kan tänkas implementeras på lägre nivåer i koncernen. Dock ligger de kollektivavtal och andra regelsystem i Sverige i vägen för att detta ska kunna bli realitet inom den närmsta tiden.

#### 4.5.6 Övrigt

M.B.Y tror inte att en tydligare uppföljning av arbetsprestationerna har någon särskilt stor inverkan på hur man som medarbetare på ABB sköter sitt arbete. "Vi har redan så pass bra medarbetare att de sköter sina grejer i alla fall..." "Systemet är inte heller uppbyggt på något annat sätt än att det i första hand ska bidra till att medarbetarna känner sig hörda och bekräftade." Hon tror däremot att en tydligare uppföljning istället ökar pressen på cheferna eftersom man måste leva upp till att samtalen ska genomföras på ett så korrekt och givande sätt som möjligt.

#### 4.5.7 Nackdelar

M.B.Y medger att det finns en risk över att man som chef inte sätter ett korrekt betyg p.g.a. olika sociala strukturer inom sin enhet men att detta i största möjligaste mån undviks genom att man för en kontinuerlig utbildning och uppföljning med cheferna angående sådana beteenden.

Det har enligt M.B.Y inte uppstått någon intern kritik mot systemet från medarbetarnas sida men medger att det antagligen finns de medarbetare som inte vill gå igenom utvärderingsmomentet alls.



SÖDERSJUKHUSET

## 4.6 Södersjukhuset

*Baserat på intervju med Christine Engius(C.E) personaldirektör den 13 maj 2008*

### 4.6.1 Företagsintroduktion

Södersjukhuset är det tredje största aktiebolaget i Stockholm och har ca 4200 anställda. Sjukhuset grundades 1944 och omvandlades till aktiebolag 2002. Sjukhuset har Nordens största akutmottagning och Sveriges största förlossningsklinik med drygt 6 500 barnafödslar varje år. Till sjukhuset kommer ungefär 100 000 patienter för att söka akut hjälp. På Södersjukhuset bedrivs även en omfattande klinisk forskning och utbildning.<sup>124</sup>

### 4.6.2 Bakgrund

Processen att hitta en struktur för bedömningen av medarbetarna har pågått i 10 - 15 år. De fackliga organisationerna har deltagit i och stött arbetet med utvecklingssamtal. Något som de lägger en stor vikt vid allt sedan kollektivavtal träffats ang MBL. Någon särskild inspirationskälla kan man inte nämna utan PM-processerna har utvecklats successivt. 2001 anlätade man emellertid en konsult till hjälp med att utforma strukturen och arbetsmetodiken. Sjukhuset erbjuder cheferna återkommande kurser i hur man ska genomföra medarbetarsamtalen.

### 4.6.3 Målstyrning

Organisationens målformuleringar går till på så vis att man bryter ner de målsättningar som formats för sjukhuset på övergripande nivå så att det passar den enskilda arbetsenheten. Till hjälp finns sjukhusets BVS (Balanserade styrkort). Därefter diskuteras årligen vilka enhetens mål är samt individuella mål och krav som bör ställas på varje individ (kriterier) tillsammans med hela arbetsstyrkan i grupp. Denna grupp kan innefatta allt mellan 8- 35st stycken medarbetare. När hela gruppen tillsammans ska resonera sig fram till målen finns det alltid en risk att målen som sätts inte blir tillräckligt "bra". För att undgå detta utser man i vissa fall en arbetsgrupp med speciellt ansvar för att målen som ska sätts blir så optimala som möjligt. Dessa kan t.ex. tas fram genom benchmarking mot andra avdelningar och enheter eller sjukhus. Chefen på avdelningen har även ansvar för att målen följs upp och att man inom rimlig tid når till de mål som är satta av sjukhusledningen. C.E framhåller dock att viktigaste är att målen upplevs vara tydliga och möjliga att nå och inte godtyckliga.

Karaktären på målen betonar allt som oftast kvalitetsaspekter i ett utförande snarare än tydlig mätbarhet. Eftersom man jobbar med omvårdnad etc. är det inte lika lätt att kvantifiera målen även om det förekommer. Mätbara mål kan t.ex. vara för läkarsekreterare antal utskrivna journaler per dag och för läkare antal handledda studenter eller antal genomförda operationer. Sedan betonar C.E att det heller inte oväsentligt att arbetet samtidigt utförs med kvalitet och att andra individuella egenskaper tas till vara t.ex. samarbete och initiativförmåga.

### 4.6.4 Medarbetaruppföljning

Prestationsuppföljningen sker i samband med medarbetarsamtalen på Södersjukhuset, vilket också är dokumenterat i företagets årliga verksamhetsplanering. Varje medarbetare ska utvärderas av sin chef, vilka normalt inte uppgår till fler än 40 stycken. Medeltalet underställda per chef ligger på ca 20-25st. Syftet med utvecklingssamtalen är att bidra till att

<sup>124</sup>[www.sodersjukhuset.se](http://www.sodersjukhuset.se) Författare okänd "Om söS" Hämtat 2008-05-13

främja både verksamhetens- och medarbetarens utveckling vilket också finns dokumenterat som ett av företagets viktigaste mål.

Målsättningen är att samtliga medarbetare ska utvärderas en gång per år. När man varje år mäter hur väl detta genomförs så brukar det visa sig att ca.75 % av personalen har haft utvecklingssamtal. Detta resultat får man enligt C.E ganska nöjd med eftersom man måste räkna in att personalomsättningen ligger på ca. 10 % samt att man har svårt att nå ut med samtalen till sjukskrivna, tjänstlediga eller föräldralediga.

Utvecklingssamtalen fyller flera syften: Dels att skapa en större förståelse för organisationens uppgift och mål, dels att ge cheferna större handlingsutrymme i sitt jobb samt att ge medarbetaren möjlighet till att påverka sin egen kompetens- och löneutveckling. Huvudsyftet är framförallt betonat på feedback, vilket innebär att det främst är till för att medarbetaren ska kunna utvecklas och bli medvetandegjord om de brister som kan finnas i hur man verkar i sin arbetsroll. I slutet av samtalen tar man fram en plan över hur medarbetaren ska gå tillväga för att uppnå och leva upp till nästa års framtida krav och möjligheter.

Prestationsuppföljningsdelen av samtalet består i att medarbetaren och chefen tillsammans skattar hur väl medarbetaren har lyckats i sitt arbete och kunnat leva upp till de målsättningar som satts upp för den enhet man jobbar under. Till detta kopplas inget betyg i form av siffror eller omdömen. Däremot får både chefen och medarbetaren markera på en skala mellan "stämmer" till "stämmer inte alls" på ett par påståenden. Dessa kan se ut enligt följande: Medarbetaren... "Använder sin kunskap", "Bemöter medarbetare, patienter och kunder med engagemang och lyhördhet" eller " Bidrar till utveckling och nytänkande".

För chefens del skapar utvecklingssamtalen en möjlighet att föra tillbaka, både till ledning samt arbetslag ett generellt resultat som sedan kan användas för administrativa beslut. Eftersom samtalen dokumenteras finns det möjlighet för chefen att gå tillbaka till tidigare år för att se efter hur väl medarbetaren utvecklats sedan det föregående året. Detta gör att man kan återkoppla till föregående utvärderingar om medarbetaren inte skött sig vilket ger ett tydligt och dokumenterat underlag på brister i ett beteende som ev. kan aktualisera mindre löneutveckling och även undantagsvis disciplinära åtgärder.

#### **4.6.5 Koppling till belöning**

Enligt C.E är det en missuppfattning att utvecklingssamtalet i så liten grad som möjligt ska kopplas till lönesättningen. Arbetsprestation och resultat är starkt kopplat till lönen så att samtalen blir en viktig del inför lönesättningen. Uppfattningen kan härledas från inställningen att utvecklingssamtal inte ska innehålla några konflikter utan endast behandla känslor, relationer och personlig utveckling där lönefrågan blir ett störande element. C.E menar att utvecklingssamtalet också ska behandla mål, arbetsuppgifter och arbetsresultat och då är det naturligt att ta upp sambandet mellan lön och arbetsresultat. Målsättningen är att chefen som genomför utvärderingssamtalen också som förfogar över medarbetarens lönesättning. Vissa fackliga organisationer som Läkarförbundet och Kommunal har ännu inte gett medarbetaren denna möjlighet utan lönesättningen sker i förhandling mellan arbetsgivaren och fackliga företrädare. För dessa grupper utgör ändå samtalen den grund som chefen har för sin lönebedömning.

Det finns inga möjligheter till bonus för dem som uppnår ett särskilt gott arbetsresultat. På Södersjukhuset tillämpas dock individuell lönesättning vilket gör det möjligt för medarbetaren att kunna se resultatet av sin prestation i lönekuvertet. C.E tillägger vidare att om sjukhusets

budget går ihop 2008 har styrelsen fattat beslut om fördela 20 miljoner kr lika över hela arbetsstyrkan. Något som vid intervjutillfället kändes lite osäkert med tanke på den omfattande sjuksköterskestrejken som då larmslog verksamheten. Bonusen är ett verktyg för att få medarbetare och chefer att i högre grad intressera sig för verksamhetens ekonomiska resultat.

#### 4.6.6 Nackdelar

Det har inte uppkommit något större motstånd mot detta sätt att arbeta på Södersjukhuset. Det ska också tilläggas att facket är med och godkänner sådana här processer på förhand innan de tas i bruk. De flesta medarbetare är enligt C.E i grunden glada för samtalen och hon tror att det främst ses som en "värdefull stund med chefen där man kan bedriva en meningsfull dialog som annars kanske inte är möjlig att bedriva i det dagliga arbetet...". Självklart finns alltid en önskan, både från chef och medarbetare om att kunna genomföra sådana här uppföljningar och ge feedback lite oftare.



### 4.7 IBM

*Redogörelse för intervju med Catarina Svan(C.S), HR-partner, IBM Sverige 15 maj, 2008*

#### 4.7.1 Företagsintroduktion

IBM som står för "International Business Machines" grundades år 1911. IBM Svenska AB grundades 1928 under det direktöversatta namnet Affärsmaskinaktiebolaget International. Bolaget har idag ca. 350 000 anställda över hela världen, varav 3000 återfinns i Sverige.<sup>125</sup>

#### 4.7.2 Bakgrund

IBM arbetar med sin performance management efter en modell som kallas för "personal bussiness comitment"(PBC), Embryot till det system som tillämpas idag började tas i bruk någonstans på 1960-talet och sedan har det utvecklats en lite bit för varje år. PBC är ett arbetssätt som är verksamt över hela bolaget världen över. Mallen ser till att varje medarbetaruppföljning sker på ett enhetligt vis, både när det kommer till kriterier samt den tidsplan i vilken chefen och medarbetaren ska ha genomgått olika steg.

#### 4.7.3 Målstyrning

De individuella målen baseras på bolagets övergripande affärsmål om trillar ner ifrån högsta ledningen till chefen för den aktuella enheten. Bland dessa är det sedan enhetschefens uppgift att fördela ut över medarbetarna. De individuella målen kan delas in i två olika delar. Dels handlar det om de tidigare nämnda affärsmålen som anpassas till medarbetarens arbetsroll. Utöver dessa har varje medarbetare också möjlighet till att sätta egna individuella mål. Det vanligaste är dock att dessa följer en slags mall som innehåller förslag på hur PBC:n vanligen kan se ut på den arbetsenhet det gäller. Sedan kan medarbetaren själv redigera dessa efter sin arbetsbeskrivning i t.ex. antal intjänade kr. etc. Man har här också möjlighet att "på fri hand" sätta upp mål som kanske inte normalt omfattas av sin arbetsbeskrivning. Allt detta förs in i en databas som sedan går vidare för ratificering av chefen. När detta är gjort görs en sista kontroll av målen av chefens "chef" eller arbetsgrupp som då säkerställer att de individuella målen inte går emot de företagets övergripande.

---

<sup>125</sup> sv.wikipedia.org Författare okänd hämtat 2008-05-15

Målen karaktär skiljer sig beroende på vilken arbetsroll det handlar om i företaget. Jobbar man som t.ex. HR-partner, som C.S, har man nästan endast kvalitativa mål. Är man säljare har man följaktligen mer utav kvantitativa mål. Cheferna har utöver dessa kvantitativa/kvalitativa mål också "people management"-mål. Dessa avser hur pass duktig ledare man är.

#### 4.7.4 Medarbetaruppföljning

Per den 31 januari ska samtliga bolagets medarbetare ha mottagit ett muntligt omdöme av sin chef över hur bra man lyckats under det föregående året. Vid den 31 mars ska man sedan, över hela företaget ha upprättat de mål som gäller för innevarande år. Denna cykel omfattas av samtliga medarbetare världen över.

Vid slutet av året så är man som chef ansvarig för att utvärdera det antal medarbetare som är direktrapporterande. I Sverige ligger standardantalet utvärderade medarbetare per chef mellan 1-20 stycken. Det ideala ska nog inte överstiga 15 stycken. Uppföljningen baseras dels på chefens personliga uppfattning om hur medarbetaren presterat samt dennes egna redogörelse för vilken prestation som den anställde utfört. C.S betonar att man som medarbetare på IBM i väldigt stor utsträckning själv är ansvarig för sin egna personliga utveckling i företaget. Detta visar sig bl.a. under utvärderingssamtalet där det är upp till medarbetaren att själv att kunna ta fram "bevis" som styrker det man presterat under året. Denna information kan t.ex. innehålla information från de "stakeholders" som man varit i kontakt med under året eller samla in siffror ifrån projekt som man varit involverad i. Med hjälp av den informationen upprättar sedan chefen ett preliminärt omdöme. Omdömet ska endast ta det gällande årets prestationer i beaktning, oavsett om tidigare år föregåtts av bra eller mindre bra prestationer. Bedömningarna sker efter skalan 4-1 (inkl.2+). Där 1 innebär en topp-prestation. 2+ att man bidragit över genomsnittet. 2 är en solid bidragsgivare och uppfyllt alla sina dokumenterade mål. 3 har man nått några, men inte alla sina personliga mål. 4 har man bidragit otillfredsställande.

Bedömningen kommuniceras dock inte till medarbetaren direkt. Cheferna tar med sig sina bedömningar till ett gruppmöte där man tillsammans diskuterar hur man bedömt sina respektive team. Diskussionen ska avhandla om hur man definierar vad de olika betygen ska innebära för olika enheterna. Detta gör att man undgår att bli allt för beroende av den individuella chefens eget tycke och smak. Vid denna diskussion går man normalt inte igenom alla medarbetare utan diskuterar endast dem som antingen fått en 1:a eller 4:a.

Utöver medarbetaruppföljningen finns också ett system över hur man graderar sina medarbetare efter sin erfarenhet enligt 1-10 band. Dessa band representerar vilken erfarenhet och kompetens en medarbetare besitter och visar att man har förmågor nog att leverera på en viss nivå. Denna band-rankning påverkar också PBC-omdömet i meningen att det är svårare för en person med högre band att nå sina mål än person med lägre. Betygssystemet syftar till att om att man som anställd hela tiden ska överträffa sina mål oavsett position.

IBM worldwide kontrollerar hur väl man presterat i Norden och hur detta sedan korrelerar till PBC-resultatet. På detta sätt följs det upp att betygen inte sätts för högt eller för lågt.

#### 4.7.5 Koppling till belöning

När betygen är fastställda och meddelade till medarbetaren går man sedan vidare med en bonusplan för de medarbetare som inte redan direkt omfattas av ett provisionssystem i sin roll. Där kopplas en procentandel till dem som fått de högre betygen 1 eller 2+. Ju högre betyg

man blivit tilldelad desto högre procentsats får man. I enstaka fall tilldelas också bonus till dem fått en 2: a. Medarbetare som erhållit övrigt omdöme får ingen bonus.

#### 4.7.6 Övrigt

Utbildningen i PBC ingår i IBM grundläggande ledarskapsprogram.

Enligt C.S har man ett välfungerande PM-system på IBM. En av de största anledningarna till detta är att det, enligt henne så väl förankrat på alla nivåer i företaget. Eftersom systemet är så välutarbetat underlättar det också internrekrytering eftersom man tydliggöra vilken kompetens man söker efter. T.ex. att en person ska ha en viss kompetens på band 8-nivå samt uppnått en viss PBC-bedömning senaste året. Detta gör att man kan vara säker på att finna personer med rätt kompetens till de arbetsuppgifter som man behöver världen över.

Systemet är också en indikation på vilka personer som inte har hamnat rätt i sina arbetsroller. "Det går inte att ducka under radarn..." För de personer som man kanske ligger på en 3:a flera år i sträck gäller det för företaget att stötta, coacha och styra tills medarbetaren finner en roll där man passar.

#### 4.7.7 Nackdelar

Egentligen finns inga nackdelar som C.S kan se i nuläget. Det har heller inte uppkommit något missnöje ifrån medarbetarnas sida. Hon tror att medarbetarna överlag också håller med om att det är väl genomtänkt, rakt på sak och enkelt att förstå.

Det enda som kan uppstå är att man som medarbetare inte är nöjd med det PBC-omdöme som man blivit tilldelad av sin chef. Beslutet kan dock överklagas till den övre nivån bestående av chefens "chef" eller dennes arbetsgrupp där medarbetaren får möjlighet att presentera det material som stödjer att man förtjänar sitt betyg.

Hon tror att det finns en risk att man som sätter en 2: a på en medarbetare därför att man vet att man kommer få mera jobb om man sätter en 3: a. Detta extrajobb kan t.ex. innehålla att man då måste komma fram med mer noggranna argument än om man sätter 2;a. Då gäller det att man har kompetenta chefer som ligger nära, följer upp och vågar ta upp tuffare diskussioner med medarbetaren.



## 4.8 Ericsson

*Baserat på intervju med Eva Brike(E.B), personalchef lundakontoret 19 maj, 2008*

### 4.8.1 Företagsintroduktion

Lars Magnus Ericsson, grundade bolaget L.M Ericsson år 1876. Nu för tiden är deras huvudnäring telefonväxlar, men man är också framstående på mobiltelefonmarknaden genom samarbetet med Sony. Samriskföretaget Sony Ericsson, som ägs till lika delar av Sony Corporation och Ericsson, grundades i oktober 2001. Målsättningen för denna verksamhet är att etablera Sony Ericsson som det mest attraktiva och innovativa globala varumärket i mobiltelefonbranschen. Företaget har idag ca 63 000 anställda.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> www.sonyericsson.se "Verksamhetsidé" Författare okänd Hämtat 2008-05-02

#### 4.8.2 Bakgrund

Ericsson arbetar efter ett system som de kallar för "Individual Performance Management" (IPM). Systemet är framtaget att fungera som en enhetlig mall, globalt över hela företaget och som dels ska verka för att bolagets affärsmässiga genomsyrar hela verksamheten samt att se till att samtliga medarbetare är införstådda med vad företaget förväntar av dem. Performance Management-systemet ska både vara verka för att vara motivera och uppmärksamma medarbetarna. E.B kan inte exakt säga när man började tillämpa det system men gör bedömningen att man gjorde om de traditionella utvecklingssamtalen till "performance management samtal" runt 2002. IPM-samtalen ska genomföras tre gånger per år.

#### 4.8.3 Målstyrning

Det första som ska ske vid årets början ska framförallt gå igenom vad som förväntas av varje medarbetare och på vilket sätt man ska nå dit. Förväntningarna består av både arbetsrelaterade, samt beteendebaserade målsättningar som är grundade på företagets övergripande värderingar. Exempel på företagets värderingar är professionalism och uthållighet. För Ericssons chefer sätter man utöver detta också mål som är kopplade till ett par specifika ledarskapskriterier som baseras på vilka som är bolagets förväntningar på sitt ledarskap. De individuella målen är utformade så att det alltid i största möjligaste mån ska vara relaterade till den specifika företagsenheten och Ericssons övergripande målsättningar. På det viset ska de fördela sig som ett flöde från det övergripande planet ner till en verklighet som medarbetaren kan känna igen sig i. Detta ger en enligt E.B en bra uppdelning mellan "mjukt" och "hårt".

Det är ett gemensamt ansvar mellan chefen och medarbetaren att sätta målen. Medarbetaren blir också uppmuntrad att utifrån sitt perspektiv komma med förslag på mål som skulle kunna vara relevanta. Sedan är det upp till chefen att säkerställa att de individuella målen är i linje med enhetens samt till Ericssons övergripande.

Målsättningarna ska enligt E.B, alltid vara möjliga att mäta enligt S.M.A.R.T-modellen oavsett om de är kvantitativt eller kvalitativt baserade.

*"Det går nästan alltid att hitta mätbara mål. Det gäller bara att vara lite kreativ, så brukar det gå att hitta. Men visst upplevs det svårare och är svårare för våra chefer att sätta beteende målen än att sätta de arbetsrelaterade målen"* menar E.B

När man avhandlat målformuleringsdelen tittar man också på vilken utvecklingspotential varje medarbetare har, givet de mål som har satts upp. Är det utveckling på lång- eller kortsikt som krävs för att kunna nå de mål som har satts upp?

#### 4.8.4 Medarbetaruppföljning

I halvårsskiftet ska sedan en uppföljning av de mål som sattes upp i början på året genomföras. Denna syftar till att undersöka huruvida man måste korrigera, ta bort, eller lägga till vissa målsättningar.

Vid årets slut genomförs en uppföljning där man går tillbaka och mäter hur väl man nått upp till de mål som sattes upp vid årets början eller ev. de korrigerade mål som togs fram vid halvårsskiftet. Här utvärderas framförallt måluppfyllnaden för de arbetsrelaterade målen, men man tittar även på de värderingsbaserade beteendemålen. Här återfinns också en dimension som behandlar hur man ser medarbetaren i den långsiktiga kompetensutvecklingsdelen vilket sträcker sig på flera års sikt.

För att bedöma hur väl man lyckats med målen används en bedömningskala. Denna genomförs enligt skalan "not acceptable" "improvable" good "excellent" till "outstanding". Har man utfört en gediget bra prestation efter sina individuella förutsättningar och ibland överträffat dem har man levt upp till kravet "Good" inom Ericsson. "Good" är det som förväntas ifrån varje medarbetare. Skulle det finnas någon person som inte kan leva upp till sina prestationsmål måste denna individ hjälpas och stöttas så att "Good-nivån" kan uppnås.

Verktyg och stöd för att samla in- och dokumentera resultaten har cheferna inte i nuläget. E.B tror dock att detta kommer att införas till framtiden.

#### **4.8.5 Koppling till belöning**

De tre IPM-samtalen är det främsta underlaget till lönesamtalet. Det finns inget bonussystem kopplat till de målsättningar som sätts upp.

#### **4.8.6 Nackdelar**

E.B kan i nuläget inte se att det finns några nackdelar med sitt PM-system. Hon kan däremot tänkas sig att det alltid finnas synpunkter på om huruvida man tycker det är lätt eller svårt att arbeta efter den mall som Ericsson tillämpar. Ur de anställdas synvinkel skulle det kanske vara att man tycker att det är fel på dialogen eller fel på det som man förväntar sig av medarbetaren. Men detta är inget missnöje som kommit fram som vänder sig till verktyget eller på det sättet som Ericsson arbetar på.



## 5 Resultat/Analys

*I detta kapitel redovisas och analyseras det resultat som vi funnit i intervjuerna. Inledningsvis är kapitlet indelat efter samma rubriker som den empiriska presentationen. Dessa rubriker är i sin tur uppdelade i en resultat- och en analysdel. Därefter görs en helhetsanalys av det samlade resultatet.*

### 5.1 Målstyrning

#### 5.1.1 Resultat

Samtliga våra undersökningsföretag beskriver att individuella målsättningarna sätts efter att ha brutits ner genom de olika företagsfunktionerna. De fastställs senare i samråd mellan chef och medarbetare med betoning på att medarbetaren uppmuntras att komma med egna förslag på hur de individuella målen ska se ut. Här skiljer sig dock Södersjukhuset ut en aning genom att de individuella målen till viss del bestäms gemensamt av medarbetarna i den arbetsgrupp man tillhör.

Hos samtliga företag förutom IBM är det den enskilda chefen som är ytterst ansvarig för att de individuella målen sätts korrekt. Här måste målen, utöver detta också godkännas av ett ytterligare "övergripande organ" innan de kan tas i bruk.

Antalet mål, som normalt sätts för varje medarbetare, ligger mellan 3-10 stycken.

#### Målen karaktär

Intervjuerna har endast kunnat ge generella redogörelser för vilken karaktär på de individuella målsättningarna som tillämpas i de olika företagen. Detta är heller inte uppseendeväckande med tanke på att företagen är av den storlek de täcker många olika slags arbetsuppgifter. Lunds Kommun och Södersjukhuset betonar att deras målsättningar till största del inte kan kvantifieras utan främst behandlar "kvalitet" i ett utförande. Samtliga fallföretag blandar "mjuka", värderingsgrundade eller kompetensutvecklande målsättningar tillsammans med "hårda" tydliga resultatmål.

Gambro och Ericsson redogör för att de utöver de individuella målsättningarna också betonar att deras medarbetare ska arbeta efter uttalade värderingsbaserade dimensioner såsom "professionalism", "kundfokus" eller "teamwork". För de företag som inte nämner att de har några fasta värderingsprinciper såsom Lund och SVT betonas istället att man ser till att målsättningarna uppnåts på "rätt sätt".

E.S på Tetra Pak betonade att något av de individuella målen gärna skulle delas tillsammans med andra medarbetare i arbetsenheten, vilket syftade till att främja lagspel och samarbete. M.B.Y på ABB betonade också vikten av att blanda olika slags mål, där ett helst skulle vara en större utmaning än de andra. Ericsson la vikten längre perspektivet där något eller några av målen kan löpa på flera år.

#### 5.1.2 Analys

##### Målen karaktär

Det är positivt att samtliga företag blandar "mjuka" värderingar med tydliga resultatmål eftersom det, som Ronthy menar, inte bara fokuserar på vad medarbetarna ska göra utan också hur man ska vara. Merchant & Van der Stede menar att detta också bidrar till att medarbetaren får insikt om vilken finansiell påverkan deras operativa beslut får.

De värdeprinciper som man t.ex hos Gambro ska efterfölja såsom "customer focus" och "integrity" kan enligt oss vara svåra att hålla en konstruktiv diskussion kring. Detta p.g.a. att de kan upplevas vara alltför visionära och inte tillräckligt operativa enligt den diskussion som Forsberg för där medarbetarna inte känner sig hemma i det språkbruk som används av företagets högsta ledning.

Alla företagen betonar personlig utveckling som det viktigaste skälet till varför man genomför medarbetarsamtal. Detta är lovligt eftersom det enligt bl.a. Parmenter är den viktigaste funktionen ett PM-system har. Frågan är om detta inte också riskerar att bli för mycket av en tom fras liksom med värdeprinciperna ovan. Bruzelius & Skärvad tar upp detta i deras diskussion kring det de kallar parad- eller kvasiideala mål där de menar att det ibland kan vara svårt att avgöra vad dessa mål egentligen har för täckning i verkligheten eller utgör för försök att dölja andra mål. Personlig utveckling är vidare något som är nästintill omöjligt att mäta och kan endast utvärderas utifrån hur den enskilda medarbetarens upplevelse. Sedan kan man också fråga sig om personlig utveckling på en arbetsplats främst kan uppnås genom att hålla ett schemalagt möte en gång per år tillsammans med chefen.

Det antal medarbetarmål 1-10 som nämnts i några av intervjuerna känns lagom. Ett flertal mål kan verka för att underlätta samordning i företaget eftersom det då, för ledningen finns flera variabler att utvärdera och ändra på. Däremot kan medarbetarnas motivation hämmas av att man i allt för stor grad känner sig detaljstyrd. Det kan också som såsom M.B.Y påpekar göra det svårt för medarbetaren och fullt ut fokusera på sin uppgift.

## 5.2 Medarbetaruppföljning

### 5.2.1 Resultat ifrån empiri

#### Medarbetarsamtal

Antal medarbetare som rapporterar till varje chef skiljer sig åt ganska mycket mellan våra fallföretag. IBM, Gambro, Tetra Pak, Ericsson och ABB liknar varandra på så sätt att hos dem sällan överstiger 20 medarbetare per chef. För Södersjukhuset och Lunds Kommun startar detta tal på 20-25 stycken, men kan uppgå till så många som 60 medarbetare.

Samtliga av våra fallföretag har fasta ramar som säger att medarbetarsamtal ska genomföras minst en gång per år. Här utskiljer sig Ericsson som har 3 fasta möten, IBM och ABB som genomför 2 stycken samt till viss del Gambro och Tetra Pak som uppmuntrar till en halvårsutvärdering. Utöver dessa, utförs på samtliga företag ett lönesamtal separerat ifrån detta. Till de bolag som har kopplat ett bonussystem till prestationsbedömningsaspekten av medarbetarsamtal kan man också säga att där finns en tydligare koppling mellan lönesamtal och medarbetarsamtal.

Frågor/Företag	ABB	IBM	Lunds Kommun	Tetra Pak	Södersjukhuset	SVT	Ericsson	Gambro
Hur ofta genomförs medarbetarsamtal?	2 ggr/år	2 ggr/år	1 ggr/år	1 ggr/år	1 ggr/år	1 ggr/år	3 ggr/år	1 ggr/år

Figur 4 Sammanställning av antal schemalagda medarbetarsamtal

#### Betyg

Som verktyg för att gradera prestationerna har samtliga företag utom Lunds Kommun och Södersjukhuset en bedömningskala. Skalan består hos alla företag av fem steg, men skiljer sig en del i design.

Frågor/Företag	ABB	IBM	Lunds Kommun	TetraPak	Söder-sjukhuset	SVT	Ericsson	Gambro
Hur graderas arbetsprestationer?	Siffrerbetyg	Siffrerbetyg	Annat	Siffrerbetyg	Annat	Siffrerbetyg	Omdöme	Siffrerbetyg
Skalomfång	1-5	4-1 (inkl. 2+)	-	1-5	-	1-5	"Not acceptable-outstanding"	1-5
Betyg för uppnått mål?	3	2	-	3	-	varierar	"good"	3

Figur 5 Sammanställning av företagens prestationsutvärderingsverktyg

Tetra Pak, IBM, ABB, Ericsson och Gambro använder uttalat sina PM-processer till hjälp för att identifiera särskilda individer med stor talang. H.A.S nämner att detta kan förekomma på SVT. Hos Gambro används det i nuläget endast för företagets koncerntopp på 200-300personer.

Frågor/Företag	ABB	IBM	Lunds Kommun	TetraPak	Söder-sjukhuset	SVT	Ericsson	Gambro
Används prestationsbedömningarna som underlag för internrekrytering och identifiering av högpresterande medarbetare?	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Till viss del	Inget svar	Endast för chefer

Figur 6 Sammanställning över vilka företag som använder prestationsbedömningarna som underlag för internrekrytering.

### IBM unikt

Något som var unikt för IBM var att C.S betonade att medarbetaren själv i slutändan är ansvarig för att ta fram belegg för hur man presterat. Detta kan t.ex. handla om genererade intäkter eller referenser ifrån folk som man varit i kontakt med under arbetsåret.

## 5.2.2 Analys

### Medarbetarsamtal

Ericsson får ses som ett föredöme när det kommer till att deras IPM-mall innehåller 3 schemalagda medarbetarsamtal per år, utöver lönesamtalet. Detta hjälper till att skapa en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare som kan vara väldigt värdefull. Denna dialog kan vara särskilt viktig i företag med snabbföränderlig omgivning eftersom det ger möjlighet till medarbetaren att löpande revidera sina målsättningar så att de korresponderar bättre till hur omvärlden förändrat sig. Att ha flera samtal tar naturligtvis upp dyrbar tid ifrån både chef och medarbetare, men Ronthy menar att detta kan vara en värdefull investering.

En stor utmaning för Lunds Kommun är det stora antal medarbetare som varje chef skall genomföra medarbetarsamtal med. Direktivet som rekommenderar 25st medarbetare per chef får nog anses redan det vara i högsta laget och det 60-tal anställda som enligt K.W kan förekomma inom äldreården, måste enligt vår mening försvåra en framgångsrik dialog mellan chef och medarbetare. Förklaringen till detta höga tal kan till viss del ligga i att man inom vården arbetar 24h/dygn och att hela arbetsstyrkan därmed inte är på plats hela tiden. Det fråntar dock inte problemet med att man är för många medarbetare per chef.

### Betyg

Att man värderar medarbetarnas prestationer efter en bedömningskala är ett värdefullt verktyg eftersom det, som både teori och några av våra intervjuer bekräftat, tvingar fram en tydlig återkoppling till varje medarbetare över hur man presterat på arbetsplatsen. Det

möjliggör också jämförelser av medarbetarna emot varandra och mellan olika företagsenheter vilket förenklar för företagsledningen att mer i detalj kunna identifiera problem eller möjligheter inom organisationen.

Forsberg tar upp ett problem med betyg- eller bedömningsskalor, då han menar att det är lätt för en medarbetare att "fastna" i ett betyg t.ex. en 3:a när skalan endast består av fem steg. Detta kan göra att man som medarbetare inte blir tillräckligt motiverad för att åstadkomma det där "lilla extra". Om nästan alla medarbetare hamnar på ett mittenomdöme, som på t.ex. ABB kan det också ifrån chefernas håll bli svårare att ge något annat omdöme eftersom det då blir så uppenbart att man skiljer ut en medarbetare ifrån mängden. Enligt Forsberg borde man för att undvika detta, använda en bredare skala t.ex 1-50, vilket möjliggör för fler nyanser i feedbacken till medarbetaren. Våra undersökningar visar dock att många av företagen inte använder skalan på ett sådant sätt att ett personligt avancemang visar sig i ett högre omdöme. Det personliga avancemanget, som t.ex. hos ABB och IBM visar sig framförallt i tuffare uppgifter och mer ansvar snarare än ett högre betyg, vilket gör att man undviker att hamna i ett sådant läge.

Flera av våra intervjuer visar att man ofta tycker att det är känsligt att använda ordet "betyg" inom dessa sammanhang. Vi tror att det i stor grad beror att man som talesperson för företaget i detta sammanhang vi utfört våra intervjuer är rädd för att uttrycka saker som kan tänkas vara kontroversiella och som kan stöta sig med bolagets anställda. Denna misstänksamhet bland medarbetarna existerar troligen inte lika hög grad bland de företag där man har PM som en inarbetad modell att arbeta efter. Vårt att nämna kan också vara för ABBs, Södersjukhusets och SVT:s vidkommande så har facket mycket att säga till om, vilket försvårar införandet av nya tillvägagångssätt som kan uppfattas utgöra ett hot eller inskränka deras rättigheter.

I teorikapitlet redogjorde vi för att många forskare bedömer att organisationer tenderar att sätta för låga mål för chefer och medarbetare. Detta faktum bekräftar vår empiri till viss del. Tetra Pak är ett exempel där betyget för uppnådd målsättning ligger på 2 medan de 120 högsta cheferna, enligt M.A låg på betygsnittet 3,2 och att det genomsnittliga betyget för samtliga medarbetare ligger på 3,2-3,3. Detta kan få till konsekvens att inte medarbetaren ger 100 % i sina arbetsuppgifter därför att de slår sig till eftersom målsättningarna inte är så svåra att uppnå. Ett sådant beteende kan ytterligare förstärkas om det finns monetära belöningar för att uppnå dessa allt för lågt ställda krav. Det kan också innebära att man undgår att överskrida sina målsättningar allt för mycket eftersom det kan generera tuffare målsättningar till kommande perioder.

Vårt empiriska resultat har inte kunnat ge något särskilt stort stöd för att betygssystemen används som huvudverktyg till att identifiera lågpresterare som därmed med relativt snabb verkan ska fasas ut ur verksamheten a la' Jack Welch eller att hotet om detta skulle öka motivationen. Främst nämner man att ur denna synvinkel att det är en chans att "identifiera medarbetare med särskilt behov i sin kompetensutveckling" eller såsom M.B.Y menar: "Vi har redan så pass bra medarbetare att de sköter sina grejer i alla fall..."

### **IBM unikt**

Att medarbetaren själv är personligt ansvarig för att ta fram bevis och referenser på hur väl man presterat under året kan bidra till att minska pressen på chefen att själv ta fram väl grundade argument för en viss bedömning, vilket naturligtvis också är tidsbesparande. Ifrån medarbetarens synvinkel kan detta naturligtvis generera en hel del stress och kanske en känsla

av att medarbetaruppföljningen till viss del blir till en ny anställningsintervju som ska genomföras i slutet av varje år.

### 5.3 Koppling till belöning

#### 5.3.1 Resultat ifrån empiri

Av de 8 organisationerna tillämpade 3st ett bonussystem direkt kopplat till de omdömen som tilldelats medarbetaren under medarbetarsamtalet. Dessa var Tetra Pak, IBM och Gambro. Tetra Pak och IBM var de enda företagen som tillämpade bonussystem genomgående i hela organisationen för alla befattningar, från botten till toppen. I Gambros fall var omfattningen begränsad till endast de högsta cheferna och särskilda befattningar där det fanns en tydlig koppling mellan prestation och utfall. IBM tillämpar ett bonussystem för en del medarbetare och provisionssystem för de övriga som inte omfattas av bonussystemet. Värt att nämna kan också vara Södersjukhusets bonuspott på 20 miljoner som faller ut om man i år skulle nå sitt budgetmål.

M.B.Y betonade för ABB:s räkning att det mycket väl var troligt att man i framtiden skulle börja tillämpa ett bonussystem med tackning över samtliga medarbetare, men att det i nuläget inte var förenligt med de fackförbund som medarbetarna var anslutna till.

Frågor/Företag	ABB	IBM	Lunds Kommun	TetraPak	Söder-sjukhuset	SVT	Ericsson	Gambro
Möjligheter till bonus baserat på prestationsbedömning?	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	För vissa

Figur 7 Sammanställning av bonusmöjligheter

#### 5.3.2 Analys

Att ha ett bonussystem kopplat till de olika omdömen som medarbetaren kan erhålla vid prestationsuppföljningsamtalen är en naturlig del av PM. För SVT, Lunds Kommun, Södersjukhuset och Ericsson där man i nuläget inte kopplar bonus till prestation var man tydlig med att betona fri lönesättning. Frågan är dock hur mycket av en extra morot som detta faktum ger medarbetarna att jobba hårdare eller ge det där "lilla" extra i sin arbetsroll. Speciellt eftersom man inom Lunds Kommun var ganska otydlig med sin målstyrning och medarbetaruppföljning vilket gör det svårare för medarbetaren att skaffa sig ett ordentligt underlag att argumentera utifrån vid löneförhandlingen. På Ericsson känns denna koppling tydligare eftersom de praktiserar medarbetarsamtal ofta, vilket gör att det blir lättare att bevisa sitt värde för företaget.

Om man utgår ifrån att företagens bonussystem är utformade för att skapa extra motiverade medarbetare kan man utifrån Bruzelius & Skärvads kriterier för belöningssystem komma fram till följande kommentarer:

- Att samtliga som uppnådde betyg 2 hos Tetra Pak erhöll bonus, vilket innebär nästan alla medarbetare underminerar poängen med att ha ett bonussystem.
- Gambros och Södersjukhusets bonuspott lever inte i upp till kriterierna p.g.a. att bonuspottsystem gör det svårt för medarbetaren att själv kunna påverka sitt eget bonusutfall. För Södersjukhusets del kan man utöver det heller inte säga att de ca. 4500 kr (20 000 000kr/4200 medarbetare) som skulle fördelas ut till varje medarbetare utgör en väsentlig del av medarbetarens totala ersättning.

Man bör också beakta det som bl.a. Lindvall nämner vilket innebär att allt för mycket bonustänkande kan leda till manipulationer, kortsiktigt och själviskt tänkande bland personalen. Dock har inte våra undersökningar kunnat ge några belägg för detta.

## 5.4 Övrigt/nackdelar

### 5.4.1 Resultat ifrån empiri

#### Erfarenhet

Företagen varierar kring hur länge man har arbetat efter sin nuvarande PM-mall. Här är IBM klart ledande då man säger sig ha arbetat med PM-processerna sedan 1960-talet. För de andra företagen kan det vara värt att nämna att ABB, Tetra Pak, Gambro och Ericsson i nuläget tillämpar tillvägagångssätt som tagits i bruk inom de senaste 10 åren, vilket bekräftar "Drive managements" undersökning om att detta är tankegångar som är relativt nya bland svenska företag.

#### IT-system

Gambro, IBM och Tetra Pak har IT-system som understödjer sina PM-processer.

Frågor/Företag	ABB	IBM	Lunds Kommun	Tetra Pak	Söder-sjukhuset	SVT	Ericsson	Gambro
Finns ett it-system till stöd för PM-processerna?	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej*	Ja

\*E B trodde dock att det skulle införas i framtiden

Figur 8 Sammanställning över vilka företag som använder IT-system till stöd för PM-processerna

#### Problem med chefernas förmåga

Nästan samtliga våra företag nämner att individuella skillnader mellan chefernas förmåga att kunna sätta lämpliga målsättningar och följa upp dem är deras PM-systems största brist. Individuella skillnader kan skapa orättvisor mellan olika avdelningar där divergerande nivåer i målsättningarna i vissa fall också kan avgöra bonusutbetalningar. Brister i chefernas förmåga tas upp av bl.a. av H.A.S på SVT och C.S ifrån IBM. H.A.S menar att man som chef kanske undviker att ge negativ feedback till en medarbetare därför att det kostar på i kraft, att ta fram faktabaserad kritik, vilket byggs på av C.S som menar att det är "jobbigare" att vara negativ än positiv. Några nämner också att kontinuerliga prestationsmätningar kan verka stressande för vissa medarbetare.

Nästan samtliga tar upp att det kan vara svårt att följa upp arbetsuppgifter som inte har en tydlig koppling mellan resultat och utfall. T.ex. kvalitetsbestämna en administratörs jobb eller inom vården där värdet ligger i utförandet och inte kan kvantifieras.

Något som nästan alla har nämnt är också att det skulle vara önskvärt att få fler tillfällen för medarbetarsamtal med varje medarbetare. Detta gäller också antalet medarbetare som går på varje chef. Där de större industrikoncernerna har en samsyn på att ungefär max 15 stycken är rimligt medan målet Lunds Kommun strävar efter 15.

### 5.4.2 Analys

#### Erfarenhet

Med bakgrund av att IBM arbetat med och förfinat de här processerna sedan 1960-talet tillsammans med Svans redogörelse kan vi sluta oss till att IBM:s PM-processer finns rotade i företagets identitet och kultur på ett annat sätt än de andra jämförelseföretagen. Detta borgar för att företaget som helhet genereras kvalitet genom arbetssättet eftersom man till viss mån blivit "indoktrinerade" i större grad än de andra företagen. Att ha en stark kultur kring

prestation gör också att systemet enligt Lindvall, kan ha en "självreglerande" effekt som kan släta över ev. brister i de formella processernas design eller utförande.

### **IT-system**

Användandet av ett IT-system för systematisering av målstyrning och medarbetaruppföljning kan vara till stor hjälp för en framgångsrik tillämpning av PM. Framförallt därför att det blir lättare för företagsledningen att tydligt kunna jämföra olika företagsfunktioner med varandra enda ner på individnivå och identifiera styrkor, svagheter eller utbildningsbehov. Dessutom finns det en poäng med att kunna lagra information om varje medarbetare så att denna inte försvinner vid t.ex. ett chefsbyte. E.S på Tetra Pak menade att ett sådant hjälpmedel är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för PM-processer i stora företag. Det är på så vis märkligt att inte Ericsson och ABB inte infört detta (ännu).

### **Problem med chefernas förmåga**

Både teori och empiri bekräftar att olikheter bland enskilda chefer när det kommer till målstyrning, medarbetaruppföljning och belöning kan skapa orättvisor och inkonsekvens i företaget. Vi ser att detta kan minimeras med två olika metoder: chefutbildning och strukturering.

### **Utbildning**

En utförlig chefutbildning kan säkerställa att cheferna inte drar sig för att ta tuffa beslut och som vet hur man ska gå tillväga för att föra en kontinuerlig dialog med medarbetaren. Eller som med C.S ord: "Det gäller det att man har kompetenta ledare som ligger nära, följer upp och vågar ta upp tuffare diskussioner med medarbetaren..." Man bör också inom företaget erkänna att cheferna i viss mån får en annan roll än vad man haft traditionellt och att rollen som berör att motivera, följa upp prestation och leda team blir viktigare när man arbetar med PM. Detta behöver inte vara självklart eftersom man som chef i sin arbetsroll har flera typer av arbetsuppgifter som kräver andra typer av förmågor på samma gång t.ex. att sammanställa budget eller sysselsätta sig med affärsstrategiska frågor.

### **Strukturering**

Argumentet för en ökad strukturering kommer ifrån IBM därför att man här använder sig av kontrollsystem som satts upp för att i möjlig mån se till att minimera slump och individuella skillnader mellan cheferna när det kommer till målformulering, uppföljning och belöning. Det handlar således om den kontrollprocess där cheferna både lämnar medarbetarens individuella målsättningar och prestationsbedömningar till en övre instans för godkännande innan de verkställs. Utöver detta möjliggör man för medarbetaren att vid missnöje med en bedömning "överklaga" sitt betyg till den högre instansen. Alla dessa processer gör det möjligt att man så långt det går undviker problem med godtycke och partiskhet som kan uppstå när dessa beslut endast ska fattas av en chef. Dessa typer av kontrollmekanismer används för alla nivåer ända upp till koncernledningen om vi förstår C.S rätt.

Att tillämpa utförligare kontrollsystem skulle alltså kunna vara en metod för övriga fallföretag att ta efter IBM i strävan att minimera godtycke i målstyrningen och medarbetaruppföljningen. Tightare regler och hårdare kontroll behöver dock inte alltid betyda att företaget blir framgångsrikare. Det finns ett pris för att göra PM-processer så "rättvisa" som möjligt eftersom de kan föra med sig kostnader i form av tid, pengar och minskad kreativitet. Bl.a. kan det förhindra kommunikation mellan företagsledning och medarbetare istället för att främja den. Såsom både Lindvall och Södergren menar kan en för hög grad av



formalisering och byråkrati också medföra att medarbetarna känner sig marginaliserade, vilket därmed skapar tröghet, passivitet, minskad kreativitet och cynism hos medarbetarna. Speciellt hos professionella kunskapsarbetare som de flesta av våra fallföretag till stor del består av.

## 5.5 Sammanställning av resultat

Med bakgrund av vårt forskningsresultat har vi placerat ut våra fallföretag enligt denna skala:



Figur 9 Företagens grad av PM-tillämpning

### Kommentar till figur

Företagens plats på skalan förklaras av kriterier som framställs nedan. Denna skalindelning bör inte ses som ett exakt resultat utan mest som ett analysverktyg till att kunna särskilja företagen. Den är endast baserad på våra insamlade data ifrån företagen relativt varandra där IBM fungerat som referenspunkt.

### IBM

- Hög grad av formalisering kring målstyrning och medarbetaruppföljning
- Prestationer bedöms efter betyg- eller omdöme
- Bonus kopplad till prestationsuppföljning
- Medarbetaruppföljning ligger till grund för internrekrytering eller identifiering av högpresterande medarbetare.
- Stödprocesser i form av IT-system
- Lång erfarenhet

### Tetra Pak/Gambro

- Mindre grad av formalisering kring målstyrning och medarbetaruppföljning
- Prestationer bedöms efter betyg- eller omdöme
- Bonus kopplad till prestationsuppföljning
- Medarbetaruppföljning ligger till grund för internrekrytering eller identifiering av högpresterande medarbetare.
- Stödprocesser i form av IT-system

### Ericsson/ABB

- Mindre grad av formalisering kring målstyrning och medarbetaruppföljning
- Prestationer bedöms efter betyg- eller omdöme
- Medarbetaruppföljning ligger till grund för internrekrytering eller identifiering av högpresterande medarbetare.

### Lunds Kommun/Södersjukhuset/SVT

- Låg grad av formalisering kring målstyrning
- Prestationer bedöms efter betyg- eller omdöme i liten mån



### 5.5.1 Analys sammanställning

Vårt resultat visar att det finns en uppdelning mellan de fem industrikoncernerna och de offentliga organisationerna, vilket också var förväntat. Nedan kommer dessa två grupper att diskuteras separat.

#### **Industrikoncernerna**

Gambro, Tetra Pak, ABB, Ericsson och IBM är typexempel på företag där PM är viktig del av verksamheten. Samtliga dessa företag saluför högteknologiska och forskningsintensiva produkter till hela världen och där man i stor grad genomsyras av att konstant tryck att prestera resultat. Detta för med sig ett behov av att kunna införa ett PM-system som är enhetligt över hela företaget och som tydligt kopplar företagets övergripande strategi ända ner till medarbetarnivå. Ett välutarbetat PM-system hjälper därmed bolagets till samordning målinriktning över hela verksamheterna.

Vårt resultat visar dock att det finns en åtskillnad mellan de svenskgrundade företagen (Gambro, Ericsson, ABB och Tetra Pak) gentemot IBM. Denna åtskillnad manifesterar sig främst genom hur långt man kommit i form av strukturgrad och formalisering av PM-processerna. Detta är intressant eftersom det kan vara ett bevis för att den "företagsstyrningslucka" som SAF-rapporten ifrån 1980-talet behandlade mellan svenska och amerikanska i viss mån finns kvar. Det är också tydligt att man i många av våra fallföretag har planer på att ytterligare utveckla arbetet med sin PM att dagens IBM troligen ger en fingervisning om hur Svenska företag kommer att skötas inom något decennium.

#### **De offentliga organisationerna**

Södersjukhuset, SVT och Lunds Kommun är verksamheter som inte opererar på en global marknad och som till viss del skyddas av statligt monopol vilket gör att man inte på samma sätt kanske upplever det tryck utifrån på att hela tiden utvecklas och prestera bättre. De tre offentliga företagens existensanledning är inte heller i förstahand baserat på t.ex. försäljningsresultat eller aktiekurs utan deras mission handlar om att skapa kvalitet i de tjänster som man tillhandahåller allmänheten. Detta är troligen en av förklaringarna till varför man inte kommit lika långt inom PM bland dessa organisationer på samma sätt såsom i industrikoncernerna.

Vi menar dock att offentliga organisationers kvalitet, effektivitet och förmåga till förändring är en minst lika angelägen uppgift som för affärsdrivande organisationers. Därför borde det finnas en hel del idéer som dessa verksamheter kan ta fasta på kring PM utan att för den saken skall behöva ge upp de värden som man står för. Detta grundar vi bl.a. på det resonemang som Ghorpade, Chen & Caggiano för där de menar att PM kan verka för att skänka "legitimitet" till att erkänna de mänskliga resurserna som en framgångsfaktor.

Ett utökat arbete med PM skulle bl.a. kunna innehålla ett IT-system som kan samla och kategorisera samtliga medarbetares individuella målsättningar och arbetsresultat samt i högre grad koppla prestation till belöning. Sådana åtgärder kan verka för att underlätta uppföljning av organisationernas prestation ifrån år till år vilket möjliggör att man kan utföra "benchmarking" internt samt i jämförelse med övriga förvaltningar och företag. Mer utarbetade PM-processer kan också hjälpa till att skapa en trygghet och självförtroende hos den enskilda medarbetaren eftersom det bidrar till att den finner sin plats i organisationen och därmed öka självförtroende och motivation hos medarbetarna.

## 6 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att kartlägga och analysera hur PM praktiseras inom svenska företag. Dessa slutsatser kan dras:

- Samtliga av de undersökta industrikoncernerna har tagit till sig PM-synsättet och praktiserar det i någon mån. Skälen till detta benämns vara att verktygen i större grad än annars kan få hela företaget att uppnå gemensam fokus på företagets målsättningar. Hur detta senare visar sig i hur företaget faktiskt jobbar finns det, en del att vara ifrågasättande emot.
- Det finns ett glapp mellan hur industrikoncernerna tagit till sig PM gentemot de offentliga organisationerna. Glappet visar sig framförallt i att man inom det offentliga har fler medarbetare per chef och medarbetaruppföljningen inte är lika tydlig. Dessutom är inte kopplingen mellan utförd prestation och belöning lika stark som hos industrikoncernerna. Det finns dock inget som säger att PM-aktiviteter endast är till för vinstmaximerande, multinationella bolag. Många av de processer som ingår i PM lämpar sig för alla typer av organisationer.
- Bland de fem industrikoncernerna återfinns det också en del skillnader. Framförallt hos IBM jämfört med de övriga. Den största skillnaden här ligger i att man på IBM har en större grad av strukturering och formalisering kring sin målstyrning och medarbetaruppföljning. Såsom de övriga fyra industrikoncernerna beskriver sig själva och sin verksamhet idag finns det mycket som tyder på att man troligen inom ett decennium kommer att efterlikna hur IBM arbetar för närvarande.
- Det finns fortfarande mycket att utreda kring PM som vi i denna uppsats inte kunnat besvara. Framförallt handlar det om vilka faktiska förbättringar eller försämringar PM för med sig i ett företag. Hittills har vi inte kunnat finna några faktiska data som påvisar varken det ena eller det andra.

### 6.1 Förslag till vidare forskning

Denna studie har syftat till att ge en generell bild över hur PM praktiseras bland Svenska företag. Genom att vi undersökte flera organisationer fick vi en nyansrik beskrivning av hur arbetsättet kan karaktärisera sig hos svenska organisationer. Vårt material har dock varit ensidigt på så sätt att vi endast fått chefernas version av hur detta ter sig i företagen. Förslag på vidare studier skulle därför kunna vara en djupare undersökning av färre företag där man söker att jämföra chefernas redogörelser mot hur faktiskt medarbetarna upplever PM-processerna i det dagliga arbetet.

Andra förslag på vidare forskningsfrågeställningar:

- Hur upplever medarbetarna att arbeta i en organisation som tillämpar PM?
- Går det att påvisa en korrelation mellan ökad PM-strukturering och genererad kvalitet till företaget?
- Vilka nya krav ställs på chefer i företag som introducerat PM?

- Hur kan PM-system utformas så att de i högre grad passar offentliga organisationer?

## 7 Källförteckning

### 7.1 Tryckta källor

- Alvesson, M & Sköldberg K** "Tolkning och reflektion," Studentlitteratur 1994
- Alvesson M, Svenningsson S** "Organisationer, ledning och processer" Studentlitteratur 2007
- Andersen, IB** "Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod" 1998
- Anthony R, Govindarajan V** "Management control systems" McGraw Hill 2003
- Bruzelius L, Skärvad P-H** "Integrerad organisationslära" Studentlitteratur 2000
- Bryman A, Bell E** "Företagsekonomiska forskningsmetoder" Liber 2003
- Dey, I** "Qualitative Data Analysis: A user-friendly guide" Routledge.1993
- Forsberg K** "Leda genom mål" Liber 2007
- Forsberg K, Olovsson P-O** "Målbaserat ledarskap – bli effektiv som ledare och chef" Liber Ekonomi 2004
- Holloway J, Lewis J, Mallory G** "Performance measurement and evaluation" Sage publications inc.1996
- Jacobsen D-I** "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen" Studentlitteratur 2002
- Johansson U, Skoog M** "Att mäta och styra verksamheten – modeller med fokus på icke-materiella resurser" Uppsala Publishing House 2000
- Lindvall J** "Verksamhetsstyrning – från traditionell verksamhetsstyrning till modern verksamhetsstyrning" Studentlitteratur 2001
- Merchant K, Van Der Stede W** "Management Control Systems" Pearson Education Limited 2003
- Mårtensson, M** "Drömmar om något bättre – om managementmodeller, mätningar och människor" Akademisk avhandling Mälardalen University Press 2007
- Ronthy, M** "Utvecklingsamtalets sju nycklar" Liber 2004
- Sammer, J** "Calibrating Consistency" HRMagazine, 53(1), 73-75 2008
- Silverman, D** "Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction" Sage London 2001
- Starrin B** "Kvalitativa studier i teori och praktik" Studentlitteratur 1996

**Svenska arbetsgivarföreningen** "Individuell resultatbedömning/performance appraisal - Rapport från studiebesök i några engelska och amerikanska företag" 1986

**Whisler & Harper**"Performance Appraisal - research and practice" Holt Reinhart Winston 1962

## **7.2 Artiklar Uppsatser Rapporter**

**Abelson R** "Companies Turn to Grades, and Employees Go to Court" New York Times 2001-03-19

**Arnell K.** "Betyg på jobbet" E24.se 2008-02-28

**Cederblom D, Pemeerl D** "From performance appraisal to performance management: One agency's experience" Public Personnel management Vol 31 No.2 Sommaren 2002.

**Clausen T, Jones K, Rich J** "Appraising Employee Performance Evaluation Systems" The CPA Journal, 78(2), 64-67 2008

**Drive Management** "Performance Management Survey" www.drive.se 2008

**Ghorpade, J Chen, M Caggiano, J** "Creating quality-driven performance appraisal systems" Academy of Management Executive magazine Vol 9 utg.1 sid. 32-42 1995-02

**Lindeberg T, Månson B** "Trender inom HRM i Sverige och Europa" Rapport från CRANET-undersökningen 2004-2005, 2006

**Marr B, Spender J-C** "Measuring knowledge assets – implications for the knowledge economy for performance measurement" Measuring business excellence Vol 8 No.1 sid. 18-27 2004

**McGregor, J** "The struggle to measure performance" Business Week 2006-01

**Parmenter, F** "Moving from appraisals to employee enhancement" The Canadian Manager, 25(1) 2000-04

**Södergren, B** "Därför är det svårt att mäta och utvärdera" LOOP-tidskriften om ledarskap och personal. Num. 3: 54-57 2005

**Woodford, K Maes, J** "Employee performance evaluations: Administering and writing them correctly in the multi-national setting" Equal Opportunities International, 21(7), 2002

**Zupanovic, P** "ABB ska sätta betyg på sina 9000 anställda" Sydsvenska Dagbladet 2008-02-20

## **7.3 Internetbaserade källor**

**www.abb.se** Författare okänd "Välkommen till ABB" Hämtat 2008-05-14

**www.gambro.com** Författare okänd "Om Gambros historia" Hämtat 2008-04-28

**www.lund.se** Författare okänd "Statistik om Lund" Hämtat 2008-04-28

**www.ne.se** Författare okänd Sökord: "humankapital" Hämtat 2008-05-04

[www.sodersjukhuset.se](http://www.sodersjukhuset.se) Författare okänd "Om sös" Hämtat 2008-05-13  
[www.sonyericsson.se](http://www.sonyericsson.se) Författare okänd "Verksamhetsidé" Hämtat 2008-05-02  
[www.svt.se](http://www.svt.se) Författare okänd "Om SVT" Hämtat: 050808  
[www.Tetra Pak.se](http://www.Tetra Pak.se) Författare okänd "Om Tetra Pak" Hämtat 2008-05-05  
[sv.wikipedia.org](http://sv.wikipedia.org) Författare okänd Sökord: "IBM" Hämtat 2008-05-15

## Bilaga

### Intervjuguide

Dessa frågor har vi på förhand valt och ställa under våra intervjuer. Vi gör förbehåll för att frågegången inte var helt enligt nedan i samtliga fall därför att intervjuerna i vissa fall tog olika riktningar som därmed också följdes upp av följdfrågor.

#### Bakgrund

- Tillämpar ni ett PM-system på medarbetarnivå? Tillämpas detta isåfall över hela organisationen?
- Kan ni redogöra för när och varför ert företag började tillämpa ett sådant system?
- Har det tagits fram med hjälp av extern expertishjälp eller inspiration ifrån andra företag?

#### Målstyrning

- Hur kopplas organisationens övergripande strategi- och målformulering till den individuella medarbetaren?
- Använder ni genomgående er av samma "nedbrytningsprocess" för samtliga befattningar/avdelningar eller finns det undantag, om ja, varför?
- Utöver affärsmålen, brukar individuell målformulering baseras på andra faktorer?
- Hur fastställs mätetalen för de olika målen?
- Hur särskiljer man kvalitativa respektive kvantitativa arbetsprestationer i målutförningsprocessen?
- Hur många mål tilldelas varje medarbetare?

#### Medarbetaruppföljning

- Med vilka procedurer följer ni upp medarbetarens prestationer? Medarbetarsamtal eller annat? Vilka moment(utöver måluppföljning) behandlas under ett sådant tillfälle?
- Hur många medarbetarsamtal har man per år?
- Hur formar sig feedbacken? I ord och meningar eller/och genom betygssystem?
- Vilka faktorer ligger i grunden för just i valet mellan dessa två former?
- Om betygssystem tillämpas, hur är det isåfall utformat?
- Hur skiljer man på uppföljning av kvantitativa och kvalitativa mål?
- Hur många medarbetare ansvarar i genomsnitt varje chef för?
- Arkiveras resultatet av medarbetaruppföljningar?
- Vilka får möjlighet till att ta del av dessa handlingar?
- Har man något officiell/inofficiellt rankingsystem av medarbetarna?
- Används resultatet som underlag för internrekrytering, identifiering av särskilda nyckelpersoner eller svaga förmågor?
- Hur handskas man med medarbetare som inte leverera enligt förväntningarna?

#### Koppling till belöning

- Kopplas prestationer och utvärderingar till några monetära belöningar? Bonus?
- Kopplas prestationer och utvärderingar till några ickemonetära belöningar? Befordran, utmärkelse?
- Hur belönar man kvalitativa mål?

#### **Nackdelar**

- Har respondenten personligen uppfattat några brister med PM-systemen?
- Har respondenten uppfattat brister genom att andra individer uttalat sig negativt om PM systemet?

#### **Övrigt**

- Är det något som avslutningsvis som kan sägas som du tror är av intresse för vår undersökning?