

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats

VT 2006

# Vad innebär ett idealt belöningsystem?

– En studie om anställdas upplevelser avseende  
belöningsystem

**Handledare:**

Mikael Hellström

Ulf Ramberg

**Författare**

Kerstin Rothman 820318-4703

Aimée Schultz 810824-0147

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Vad innebär ett idealt belöningsystem? – En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem
- Seminariedatum:** 2006-06-15
- Ämne/kurs:** FEK 591 Magisteruppsats 10 poäng
- Författare:** Kerstin Rothman, Aimée Schultz
- Handledare:** Mikael Hellström, Ulf Ramberg
- Nyckelord:** Belöningsystem, offentlig verksamhet, Folkvandvården, motivation, upplevelser
- Syfte:** Syftet är att undersöka och analysera hur offentligt anställda upplever belöningsystem samt att identifiera vad de anser vara ett idealt belöningsystem. Vidare är vårt syfte att komma med förslag till förbättringar på rådande belöningsystem.
- Metod:** Vi har använt oss av en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod då vi har använt oss av både besöks- och mailintervjuer samt en enkätundersökning. Vi använder oss av en deduktiv ansats. Vår studie kan också beskrivas som en fallstudie då vi inriktar oss på en organisation, nämligen Folkvandvården i Falkenberg.
- Teoretiska perspektiv:** Vi har valt ut ett antal motivationsteorier. För att komplettera dessa har vi även valt ut teorier om ett idealt belöningsystem för att på så sätt kunna ge förslag till förbättringar på rådande system.
- Empiri:** Vårt empiriska material består av två besöksintervjuer och en mailintervju med anställda inom Folkvandvården och landstinget. Utöver det utfördes en enkätundersökning med samtliga anställda på Folkvandvården i Falkenberg.
- Slutsatser:** Vi har kommit fram till att det rådande belöningsystemet inom Folkvandvården i dagsläget innehåller brister och är föremål för missnöje bland de anställda. Mer icke-monetära belöningar, mer

Vad innebär ett idealt belöningssystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningssystem

feedback och högre lön är några exempel på åtgärder som enligt oss skulle höja både motivationen och arbetsglädjen bland de anställda. Även tydligare mål samt ett belöningssystem framtaget specifikt för Folk tandvården anser vi vara två viktiga faktorer som skulle leda till ökad motivation.

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## Abstract

- Title:** What does an ideal reward system mean? – A study about the employees experiences of reward systems
- Seminar date:** 2006-06-15
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Kerstin Rothman, Aimée Schultz
- Advisors:** Mikael Hellström, Ulf Ramberg
- Key words:** Compensation systems, public company, Folktandvården, motivation, experiences
- Purpose:** The purpose is to examine and analyze how public employees experience reward systems and identify what they consider to be an ideal reward system. Further our purpose is to come up with suggestions regarding improvements of the actual compensation system.
- Methodology:** We have performed a combination of qualitative and quantitative method with both interviews and one questionnaire. We use a deductive approach. Our study is a case study because we base it on only one institution, Folktandvården in Falkenberg.
- Theoretical Perspectives:** We have selected a number of motivation theories. To complement these we have also selected a number of theories regarding an ideal reward system in order to give advises on how to improve the actual system.
- Empirical foundation:** Our empirical findings consist of three interviews with people at Folktandvården and the county council and one questionnaire with all employees at Folktandvården in Falkenberg.
- Conclusions:** Our conclusion is that the actual reward system at Folktandvården contains a lot of shortages and is subject for dissatisfaction among the

Vad innebär ett idealt belöningssystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningssystem

employees. More non-monetary rewards and together with more feedback from the company management and an increase in wages would, according to us, increase the motivation and would also improve the working environment among the employees. Also more clear goals and a reward system specifically designed for Folk tandvården are two important factors to increase the motivation.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Inledande tankar .....	8
1.2 Problemdiskussion .....	9
1.3 Problemformulering .....	10
1.4 Syfte .....	10
1.5 Avgränsning .....	10
1.6 Disposition .....	11
<b>2 Metod</b> .....	<b>12</b>
2.1 Val av ämne .....	12
2.2 Val av studieobjekt .....	12
2.3 Forskningsansats .....	13
2.3.1 Referensram .....	13
2.4 Val av teori .....	14
2.5 Metodansats .....	14
2.6 Datainsamling .....	15
2.6.1 Datainsamling av primärdata .....	15
2.6.2 Datainsamling av sekundärdata .....	18
2.7 Validitet och reliabilitet .....	18
2.8 Källkritik .....	20
<b>3 Teoretiska synvinklar</b> .....	<b>21</b>
3.1 Motivation .....	21
3.1.1 Behovsteorier .....	21
3.1.2 Rättviseteorier .....	25
3.2 Ett fulländat belöningsystem .....	28
3.2.1 Det ideala belöningssystemet .....	28
3.2.2 Ett lyckat belöningsystem enligt Thompson och Strickland .....	29
3.2.3 Belöningsystemets budord .....	29
3.3 Olika former av belöningar .....	30
3.3.1 Materiella – immateriella belöningar .....	31
3.3.2 Individuella – kollektiva belöningar .....	31
3.4 Sammanfattning .....	32
<b>4 Empiri</b> .....	<b>33</b>
4.1 Landstinget Halland .....	33
4.2 Folkvandvården .....	34
4.2.1 Företagspresentation .....	34
4.2.2 Mål och visioner .....	35
4.2.3 Tantiem .....	36
4.2.4 Individuellt lönesystem .....	37
4.2.5 Motivation .....	40
4.3 Problem med belöningsystem i offentlig verksamhet .....	41
4.4 Enkätansammanställning .....	42
4.5 Sammanfattning .....	49
<b>5 Analys</b> .....	<b>51</b>
5.1 Ett idealt belöningsystem enligt oss .....	51
5.2 Upplevelse av motivation .....	55
5.2.1 Behov .....	56

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

5.2.2 Rättvisa.....	58
5.3 Upplevelse av belöningsform.....	59
5.4 Sammanfattning .....	61
<b>6 Slutsats.....</b>	<b>62</b>
6.1 Svårigheter med att utforma ett idealt belöningsystem .....	62
6.2 Upplevelser.....	62
6.3 Praktik respektive teori.....	63
6.4 Förslag till förbättringar .....	63
6.5 Vidare forskning.....	65
<b>7 Källförteckning.....</b>	<b>66</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>69</b>
Bilaga 1 .....	69
Bilaga 2 .....	71
Bilaga 3 .....	74
Bilaga 4 .....	75
Bilaga 5 .....	77
Bilaga 6 .....	81

## 1 Inledning

---

*I följande kapitel kommer en bakgrund till ämnet presenteras. Därefter hålls en problemdiskussion vilken följs av problemformulering som sedan mynnar ut i vårt syfte. Avgränsningar tas även upp i detta kapitel. Till sist beskrivs uppsatsens disposition.*

---

### 1.1 Inledande tankar

Möjligheten att bli belönad för sina insatser har varit en viktig drivkraft i alla tider. Syftet med belöningar är att öka medarbetarnas motivation (Svensson, 2001). Belöningsystemet bygger på en grundläggande tanke om att det som mäts och belönas blir utfört. Det är därför mycket viktigt att belöningsystemet speglar företagets strategi och övergripande mål samt att det motiverar de anställda att göra ett så effektivt arbete som möjligt i enlighet med företagets visioner. I alla organisationer finns ett belöningsystem, medvetet eller omedvetet. Många gånger har belöningsystemet vuxit fram successivt och är en del av organisationens kultur (Arvidsson, 2005).

Ett antagande inom den ekonomiska vetenskapen är att belöning bidrar till att göra människor mer benägna att arbeta. Människor strävar hela tiden efter att maximera sin ekonomiska nytta, därför skulle belöningsystem av ekonomiskt slag i teorin bidra till ökat resultat och ökad produktivitet för företagen (Bergqvist, 1994). Alla människor vill ha erkännande och uppskattning när de gjort något bra och det är mycket viktigt att de anställda vet vad som förväntas av dem. Det är viktigt att organisationen ställer upp tydliga mål för medarbetarna då ledningen genom målen kan värdera insatserna och bedöma resultaten (Svensson & Wilhelmsson, 1988).

Det finns många typer av belöningar, materiella och immateriella, individuella och kollektiva, omedelbara och långsiktiga. Den viktigaste och mest självklara belöningsformen är lönen som kan vara både fast och resultatberoende. Andra exempel på materiella belöningar är vinstdelning, gratifikationer, aktier eller optioner. Även en klapp på axeln, beröm från chefen eller utbildning räknas som belöning (Svensson & Wilhelmsson, 1988).

Det finns en skillnad mellan hur belöningsystemen är utformade inom den offentliga respektive den privata sektorn. I den privata sektorn mäter man vinsten som ett mått på effektiviteten och kan på det sättet se hur de anställdas prestationer är kopplade till resultatet. Detta är inte fallet inom den offentliga sektorn som är icke vinstdrivande (Bergqvist, 1994). Samtidigt har offentlig förvaltning i regel monopol på att tillhandahålla vissa tjänster och denna brist på konkurrens leder till att offentlig förvaltning inte har samma press på sig att



## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

vara effektiv som privata företag har. Inom den privata sektorn har företagsledningen relativt stora möjligheter att tillhandahålla ekonomiska belöningar medan den offentliga sektorn inte har lika stor handlingsfrihet i fråga om ekonomisk belöning. Anställda inom offentlig förvaltning sägs vara mindre intresserade av att arbeta effektivt då det inte finns någon koppling mellan lön och arbetsprestation. Den anställde kan alltså inte själv dra nytta av att det går bra för företaget och detta minskar den anställdes motivation (Jonsson, 1992).

## 1.2 Problemdiskussion

Många organisationer inför belöningsystem inte bara för att öka effektiviteten utan även för att attrahera kompetent personal. Genom att ha förmåner i form av olika belöningar kan företag locka till sig och behålla skickliga anställda. I vissa hälso- och sjukvårdsbranscher är det brist på arbetskraft vilket gör att ett belöningsystem kan vara ett alternativ för att få anställda att söka sig till en sådan organisation och att redan befintlig personal stannar kvar.

Oerhört många diskussioner har förts om belöningsystemets funktion i organisationer, bland annat om huruvida det egentligen påverkar organisationen. Det har framförts såväl positiva som negativa åsikter. Vissa anser att belöningsystem motiverar och påverkar individen att prestera bättre (Bruzelius & Skärvad, 2000). Andra menar att det finns risker för att ett belöningsystem utformas fel i förhållande till organisationen. De problem som kan uppstå i sådana fall kan vara bland annat avundsjuka hos de anställda vilket i sin tur leder till samarbetssvårigheter (Reilly, 2003). Det finns mycket forskning om belöningsystem och hur de bör se ut. Vad det dock inte finns lika mycket studier om, är hur människor upplever de belöningsystem som används. Hur upplevs belöningsystemen egentligen av individen? Ett antal motivationsteorier har framställts av olika författare vars syfte delvis är att svara på detta. Alla individer fungerar olika och har därmed även inte samma behov (Robbins, 2001). Vissa kräver mer socialt umgänge, andra prioriterar status och vissa vill känna att de lyckas och utvecklas (Schou, 1991). Då människor fungerar olika är det svårt för en organisation att ha ett fullständigt idealt belöningsystem som passar samtliga anställda. En specifik belöning som gynnar vissa anställda kanske inte stimulerar och motiverar andra anställda. Ett idealt belöningsystem skall uppfylla en del olika krav, bland annat är det viktigt att belöningsystemet är utvecklat på ett sätt så att de anställda förstår det. Det är dessutom viktigt att systemet är utformat på ett sätt som gör att det stämmer överens med organisationens mål. En annan viktig aspekt som det ideala belöningsystemet tar upp är att belöningarna skall vara meningsfulla (Merchant, 1989). Vad innebär ett perfekt belöningsystem för anställda egentligen? Ett annat problematiskt dilemma vid utformning av belöningsystem, som även hör till individens preferenser, är hur belöningarna skall vara utformade. Monetära eller icke-monetära belöningar? Prestationsbundna eller icke prestationsbundna? Vissa forskare och författare inom ämnet menar att prestationsbundna belöningar är mycket givande på grund av att de är oerhört motiverande för de anställda.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Andra författare menar att sådana belöningsystem endast resulterar i att kasta bort pengar på grund av att de inte stimulerar de anställda att arbeta mer (Merchant, 1989). Då det finns olika åsikter om belöningsformer är det intressant att ifrågasätta vilken belöningsform som individer egentligen prefererar.

### 1.3 Problemformulering

Den ovan inledande diskussionen har väckt många intressanta tankar. Det som ansetts varit mest intressant att studera har därmed lett till följande frågeställningar:

- Hur upplever anställda belöningsystem och på vilket sätt motiveras de av dem?
- Hur skulle ett idealt belöningsystem se ut enligt de anställda och ledningen?
- Finns det ett överensstämmande i praktiken med vad som anses vara ett idealt belöningsystem i teorin?

### 1.4 Syfte

Syftet är att undersöka och analysera hur offentligt anställda upplever belöningsystem samt att identifiera vad de anser vara ett idealt belöningsystem. Vidare är vårt syfte att komma med förslag till förbättringar på rådande belöningsystem.

### 1.5 Avgränsning

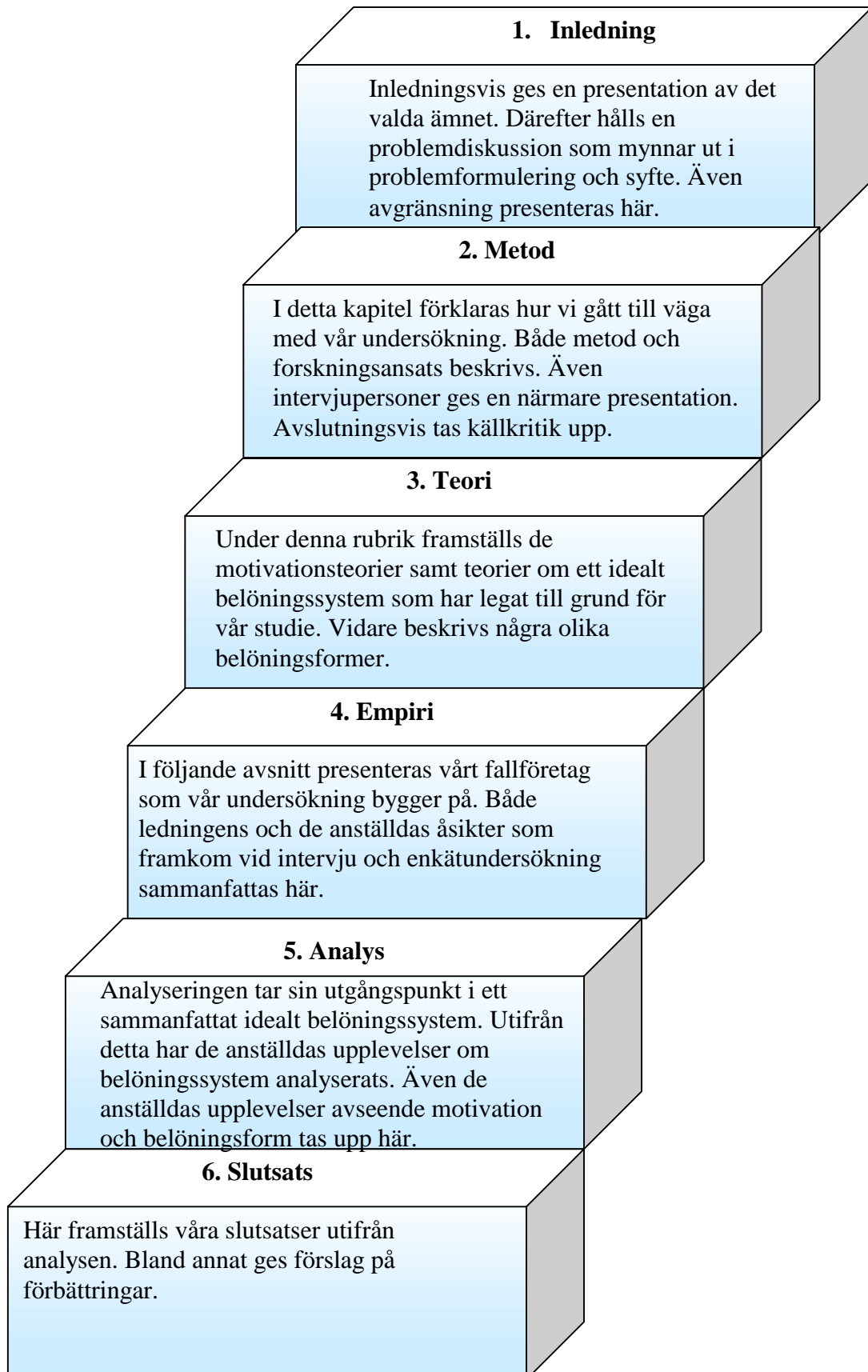
Vi kommer i vår uppsats att inrikta oss på den offentliga verksamheten. Vi kommer därför inte att gå in på den privata sektorn. Undersökningen syftar främst till att få fram Folkvandvårdens anställdas uppfattning om det rådande belöningsystemet samt det som tidigare använts. Vi kommer alltså att utgå ifrån deras synpunkter och inte ledningens eller chefernas. Anledningen till att vi utför intervjuer med personalchefer är för att även få fram deras åsikter om belöningsystemen samt att se om dessa stämmer överens med de anställdas.

Då vi har haft begränsat med tid har vi valt att enbart inrikta vår studie på en klinik inom Folkvandvården och det är utifrån denna som vi har grundat vår undersökning och dragit våra slutsatser.

Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## 1.6 Disposition



## 2 Metod

---

*I detta avsnitt redogör vi för den metod vi har använt oss av för att reda ut våra frågeställningar samt syfte. Vi kommer att förklara anledning till ämnes- och studieobjektsval och dessutom ge en grundligare bild av hur vi har gått tillväga. Studiens validitet och reliabilitet kommer också att diskuteras. Avslutningsvis kommer källkritik att tas upp.*

---

### 2.1 Val av ämne

Anledningen till att vi valde att skriva om belöningsystem grundar sig först och främst i vårt intresse för ekonomistyrning och närmare bestämt belöningsystem. Samtidigt är det ett mycket aktuellt och omdebatterat ämne där det råder delade meningar om belöningsystems inverkan på företags resultat och hur det påverkar de anställdas motivation. Vissa menar att det inte har någon som helst betydelse medan andra påstår att det är en otroligt viktig del i ett företags strategi. Vi fann att de flesta studier som hittills gjorts gällande belöningsystem härleder från den privata sektorn medan den offentliga sektorn är relativt utforskad. Detta beror på att belöningsystem är ett ganska nytt påfund inom den offentliga sektorn medan det sedan länge har använts inom den privata sektorn. Därför tyckte vi att det skulle vara extra intressant att belysa belöningsystemet inom den offentliga sektorn. Eftersom den offentliga sektorn ej är vinstdrivande utan finansieras med hjälp av skattemedel och därmed har begränsat med resurser, ville vi undersöka hur belöningsystemet var utformat. Vidare ville vi se på vilket sätt personalen motiveras och hur de upplever belöningsystemet. Till sist ville vi granska hur väl systemet överensstämmer med ett idealt belöningsystem som beskrivs i teorin och komma med förslag till förbättringar.

### 2.2 Val av studieobjekt

Vi valde att använda Folktandvården som fallföretag av den anledningen att vi där hade kontakter som underlättade vårt samarbete och gjorde det lättare för oss att få kontakt med och intervjua både personal och ledning inom organisationen. Vi valde att använda oss av enbart ett fallföretag, Folktandvården i Falkenberg, då vi skriver under en begränsad tidsperiod. Vi ansåg även att genom att välja fler fallföretag skulle vår studie inte bli lika djup och vi kanske skulle gå miste om viktiga aspekter. Folktandvården är en stor och betydelsefull offentlig verksamhet som finns representerad över hela Sverige vilket också bidrog till vårt val. En annan viktig anledning till att vi valde Folktandvården som fallföretag var att det under de senaste åren har förändrat sitt belöningsystems utformande. Vi fann det intressant

att se om det nya belöningsystemet går mer mot teorin om det ideala belöningsystemet och hur personalen upplever det gamla respektive det nya systemet.

Då vi endast använder oss av ett fallföretag som beskrivs mer ingående och ur flera aspekter kan vår undersökning beskrivas som en enkel fallstudie (Andersen, 1998). En fallstudie kan karakteriseras på flera olika sätt, genom en organisation, en plats, en person eller en händelse (Bryman & Bell, 2003). Den används ofta i syfte att exemplifiera och illustrera ett särskilt fenomen och kan alltså tillämpas på flera liknande företag (Lundahl & Skärvad, 1999).

## 2.3 Forskningsansats

Det föreligger alltid problem i vetenskapliga studier att veta hur empiri och teori skall kopplas till varandra (Patel & Davidson, 1991). Ett alternativ är att gå bevisföringens väg, det vill säga deduktiv ansats. Ett annat tillvägagångssätt är att gå upptäckstens väg, det vill säga induktiv ansats (Andersen, 1998). Vi har valt att använda oss av en deduktiv ansats. Med detta menas att vi går från teori till empiri (Alvesson & Sköldberg, 1994). Syftet med undersökningen är att öka vår kunskap och förståelse för belöningsystem och dess påverkan på de anställda. Vi utgår ifrån ett antal motivationsteorier samt vissa belönings teorier och formulerade därefter intervjuguider samt enkätfrågorna och jämför sedan dessa med Folkvandvårdens aktuella belöningsystem och personalens uppfattning om det. Vi kommer med hjälp av inhämtat material dra slutsatser utifrån de valda teorierna (Patel & Davidson, 1991).

Fördelen med en deduktiv ansats är att vi först skaffar oss förväntningar om hur det ser ut i verkligheten, och därefter går ut och testar om dessa förväntningar stämmer överens med verkligheten. Dock finns det även negativa aspekter med denna typ av ansats. En negativ aspekt kan vara att vi endast går ut och testar det vi från början hade tänkt och riskerar att förbise all ytterligare information som kan vara betydelsefull för vår undersökning (Jacobsen, 2002). Vi anser dock att detta är den bästa ansatsen att använda då vi från början vill skaffa oss så mycket kunskap som möjligt om belöningsystem innan vi genomför intervjuerna.

### 2.3.1 Referensram

Det är viktigt att veta att varje individ har en referensram. Referensramen består av normer, fördomar, kunskaper och värderingar som skapats under livets gång. Denna referensram påverkar oss i olika sammanhang, hur vi agerar i en viss situation och hur vi uppfattar den specifika situationen (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). I gruppen har vi inte riktigt samma referensram men inte alltför skild heller. En av författarna har redovisning som inriktning både på kandidat- och magisternivå medan den andre har finansiering som sin inriktning på både kandidat- och magisternivå. Vi anser att denna kombination har varit mycket positiv för vår studie. Då båda har studerat belöningsystem inom sin inriktning men

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

på lite olika vis har det gett oss en bred informationskälla från början. Vad gäller våra arbetslivserfarenheter så skiljer sig dem sig en del från varandra men trots detta har vi haft en gemensam syn på hur anställda upplever och agerar i olika situationer.

## 2.4 Val av teori

De teorier som vi valt att arbeta med behandlar bland annat människors uppfattning om motivation. Då vi vill studera hur anställda i en offentlig organisation upplever de motivationshöjande system som används ansåg vi att motivationsteorier skulle kunna hjälpa oss att analysera det empiriska resultatet. Det finns en hel del olika motivationsteorier vilket gjorde att vi ville få med dem som vi ansåg återgav vår studie bäst. Då det finns risk att någon väsentlig teori uteblir läste vi ett stort antal motivationsteorier noggrant och sållade därefter ut dem som vi tyckte stämde bäst överens med hänsyn till vårt ämne. Eftersom belöningar är en form av "morot" för de anställda ville vi beskriva några olika belöningsformer som en organisation kan använda sig av. Monetära och icke-monetära, individuella och kollektiva belöningar har därför beskrivits. Då vi även ville se hur väl deras system överensstämmer med det ideala belöningsystemet tog vi även med vad som enligt teorin sägs vara ett idealt belöningsystem. När vi valde ut dessa teorier använde vi samma metod som för motivationsteorierna, det vill säga vi läste igenom ett stort antal teorier och valde sedan ut de som vi ansåg som mest relevanta.

Att belöningsystemet är en del av de andra styrverktygen i organisationer, såsom exempelvis budget och prognos, är vi väl medvetna om. Vi vill dock inte lägga någon större tyngd i att beskriva denna koppling då vårt syfte inte är att studera styrverktygen i organisationer. Därmed kommer vi inte att skriva något om detta i vårt teorikapitel.

## 2.5 Metodansats

För att komma fram till vårt syfte har vi valt att använda oss av en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod då både intervjuer och enkätundersökningar ligger till grund för vår undersökning. Enligt Holme och Solvang (1991), är det i många fall en fördel om man kombinerar de två metoderna då de är jämbördiga redskap för att uppnå en bättre förståelse.

Den kvalitativa ansatsen används med fördel när det är en eller ett fåtal enheter som ska studeras och för att få ut så mycket information som möjligt. Den kvantitativa ansatsen används istället med fördel då man ska undersöka många enheter och då syftet är att finna omfånget av ett fenomen (Jacobsen, 2002). Det finns både positiva och negativa aspekter med en kvalitativ respektive kvantitativ ansats. Den kvalitativa ansatsen är flexibel och man kan under arbetets gång omformulera frågeställningarna om de har glömts bort eller formulerats

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

fel från början. Den ger också en helhetsbild vilken möjliggör en ökad förståelse för sammanhang. En negativ aspekt är att den endast koncentrerar sig på några få enheter vilket kan ge en fel bild av verkligheten och det är här som den kvantitativa ansatsen har sin styrka. De kvantitativa undersökningarna är upplagda för att kunna göra statistiska generaliseringar. En negativ aspekt med en enkätundersökning, som vi kommer att utföra, är att den är styrd från forskarens sida vad gäller insamlingen av information. Vid användning av en kombination av de två metoderna, som vi har valt att göra, kan ofta sådana svaga och starka sidor ta ut varandra (Holme & Solvang, 1991).

Intervjuer har olika grad av standardisering, det finns allt ifrån helt ostandardiserade intervjuer där det inte finns några färdigformulerade frågor till helt standardiserade intervjuer där både frågorna och deras ordningsföljd är bestämda på förhand (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi har valt att använda oss av semistandardiserade intervjuer vilket är en blandning mellan standardiserade respektive helt ostandardiserade intervjuer.

Vi kommer att utföra besöksintervjuer med två personer som arbetar på Folktandvården i Falkenberg. Vi kommer även att utföra en mailintervju med en person som arbetar på Landstingskansliet och som är med och utformar belöningsystemet. Vi kommer även att konstruera en enkät som delas ut till samtliga anställda på Folktandvården i Falkenberg för att få fram deras synpunkter på belöningsystemet. När vi utformar enkäterna har vi som författare mer kontroll över vad som frågas och på vilket sätt svaren är utformade (Jacobsen, 2002). Då vi utgår från besöks- och mailintervjuerna utvecklar vi ny kunskap och skapar klarhet i ämnet vilket är till stor hjälp då vi utformar enkäten. Genom att intervjua människor från olika delar av organisationen, har vi möjlighet att få fram synpunkter från skilda håll, då belöningsystem kan uppfattas olika av människor på olika befattning. Då det är genom enkäterna som vi får fram hur belöningsystemet uppfattas av de anställda måste dessa anses som vår viktigaste informationskälla för att komma fram till vårt syfte.

## 2.6 Datainsamling

Vår insamling av data består främst av primärdata men även sekundärdata användes som komplettering.

### 2.6.1 Datainsamling av primärdata

Med primärdata menas den slags data som samlas in för första gången, till exempel intervju, frågeformulär eller observation (Jacobsen, 2002). Vår primärdata består av intervjuer med de anställda på Folktandvården och Landstingskansliet. Hit räknas både besöks- och mailintervjuerna samt enkäterna.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

### ***Intervjumetodik***

Intervjuer kan, som redan nämnts, konstrueras på ett mer eller mindre strukturerat sätt och variera i fråga om öppenhet (Jacobsen, 2002). Vi har i vår undersökning valt att använda oss av semistandardiserade besöksintervjuer med två personer på Folktandvården och en mailintervju med en person på Landstingskansliet. Under dessa intervjuer använder vi oss av en intervjuguide med enbart öppna svar. Vi anser att vi på detta sätt kan få ut så mycket information som möjligt från respondenten men vi är även medvetna om att vi samtidigt kan få ut mycket information som inte är relevant för vår undersökning. Några positiva aspekter med besöksintervjuer är bland annat att intervjusituationen kan skapa förtroende mellan intervjuare och intervjuad och man kan också använda respondentens kroppsspråk för att få ytterligare nyanser i svaren (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Vår första intervju var med Gunilla Svanholm som arbetar som verksamhetschef på Folktandvården i Falkenberg. Intervjun ägde rum på Gunilla Svanholms arbetsrum på Folktandvården i Falkenberg och varade en timme. En av oss ställde frågorna medan den andra skrev ner svaren. För att vara säkra på att komma ihåg allt hon sa använde vi oss även av en diktafon så att hela intervjun blev inspelad på band. Samma dag som vi hade utfört intervjun, sammanställde vi den så att ingenting skulle glömmas bort.

Den andra besöksintervjun skedde med en anställd tandläkare på Folktandvården i Falkenberg. På liknande vis som den föregående intervjun ställde en av oss frågorna samtidigt som den andre antecknade svaren. Vid detta tillfälle användes också en diktafon. Sammanställningen av intervjun skedde senare samma dag.

En mailintervju utfördes med personaldirektören i Landstinget Halland då vi ej hade möjlighet att åka till Halmstad för en besöksintervju. Varför vi valde att göra en mailintervju och inte en telefonintervju berodde på respondentens pressade tidschema. För att kunna få svar på alla frågor som vi tyckte var väsentliga valde vi att utföra intervjun per mail. På detta vis kunde respondenten svara på frågorna i lugn och ro då denne hade tid. Vi mailade ett antal frågor till Rune Lejon och han besvarade frågorna via mail. Då vissa av svaren ej var helt klara var vi tvungna att maila tillbaka en del kompletterande frågor som Rune besvarade med ytterligare klarhet.

### ***Val av intervjupersoner***

Då vi valt att göra en del besöksintervjuer ville vi intervjua de personer som vi ansåg kunde bidra till den mest relevanta informationen och som var mest kunniga inom ämnet. Den första personen som intervjuades gav tips om andra personer som skulle kunna vara intressanta att intervjua, för att få en annan synvinkel på studien. Detta tyckte vi var väldigt bra då vi inte



## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

ännu hade bestämt vilka andra vi ville intervjua. Detta tillvägagångssätt skulle kunna liknas vad som Jacobsen (2002) benämner snöbollsmetoden.

Följande personer intervjuades:

### **Gunilla Svanholm**

Befattning: Verksamhetschef på Folktandvården i Falkenberg.

Gunilla har arbetat inom Folktandvården i 25 år och som verksamhetschef sedan 1998. På Folktandvården i Falkenberg har hon arbetat sedan år 2000. Hennes huvudsakliga arbetsuppgifter är att leda och följa upp verksamheten, administration, vårdplanering och personalfrågor.

### **Anställd tandläkare på Folktandvården (vill vara anonym)**

Befattning: Tandläkare på Folktandvården i Falkenberg.

Har arbetat på Folktandvården i Falkenberg sedan 1973 och har därmed en stor erfarenhet av yrket. Är utbildad tandläkare på tandläkarhögskolan i Stockholm.

### **Rune Lejon**

Befattning: Personaldirektör i Landstinget Halland.

Rune har arbetat som personaldirektör i Landstinget Halland sedan 1999 och är funktionsansvarig för personal- och arbetsgivarfrågor av övergripande och landstingsgemensam art, exempelvis olika policies, löner, ledarutveckling, arbetsrätt och landstingsgemensamma förhandlingar. Han har arbetat i Landstinget Halland sedan 1976.

### ***Enkätundersökning***

Som tidigare nämnts, konstruerade vi enkäten utifrån den information och fakta som kom fram vid intervjuerna med verksamhetschefen, personaldirektören på Landstinget och en anställd tandläkare. Vi delade ut en varsin enkät till samtliga anställda på Folktandvården i Falkenberg vilket resulterade i 37 stycken totalt. Enkäten bestod av både öppna och bundna svarsalternativ vilket visas i bilaga 4. Enkäten gjordes anonymt på det vis att namn inte behövdes anges. Dock behövde ålder, kön och befattning besvaras. Detta för att få en klarare bild av fördelningen av de olika svaren och för att se om svaren skilde sig åt mellan exempelvis olika åldrar. Eftersom enkäten delades ut till samtliga anställda på Folktandvården och bortfallet var litet, anser vi att resultatet är representativt.

Vi använde oss av enkäter för att undersöka om de anställda har samma åsikter om belöningsystem som verksamhetschefen och landstingets personaldirektör samt att de ger ett bra komplement till besöks- och mailintervjuerna. På grund av tidsbrist konstruerade vi enkäter istället för att använda oss av besöksintervjuer. Ett problem med enkäter är det så kallade bortfallet. Då vi inte har möjlighet att kontrollera att samtliga enkäter blir besvarade

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

riskerar ett antal att bli obesvarade (Andersen, 1998). I vårt fall blev det ett bortfall av sju stycken, vilket vi ändå ser som ett relativt litet antal. Vissa frågor lämnades dock obesvarade. Ytterligare en nackdel med enkäter är att de ej ger möjlighet till kompletteringar vilket intervjuerna gör (Patel & Davidson, 1991).

Vid enkätundersökningar har vi mycket liten möjlighet att kontrollera reliabiliteten i förväg (Patel & Davidson, 1991). För att öka klarheten i enkäten och minska missuppfattningarna har vi varit mycket noggranna med att ge klara instruktioner till enkäten och de enskilda frågorna. För att ytterligare minska på osäkerheterna testade vi enkäten på fyra vänner till oss innan vi delade ut den till personalen på Folktandvården. Eftersom enkäten var lättförståelig från början behövdes inga ändringar göras.

### *Urval*

Urvalet är en avgörande del i en kvalitativ undersökning. Om man har fel personer i sitt urval kan detta leda till att hela undersökningen blir värdelös. När det gäller att välja ut ett representativt urval ska man tänka på att få så stort informationsinnehåll som möjligt för att försäkra sig om största möjliga variationsbredd. Detta fås genom att ta personer från skilda befattningar med olika ålder, kön, värderingar och så vidare (Holme & Solvang, 1991). Vi anser att vi har ett representativt urval då vi har intervjuat en person från ledningen, en person som utformar belöningsystemet samt en anställd och därutöver konstruerat en enkät som har delats ut till samtliga anställda på Folktandvården i Falkenberg.

### 2.6.2 Datainsamling av sekundärdata

Med sekundärdata menas data som är insamlad av andra personer, forskare, institutioner osv. Man kan spara mycket tid och energi om man baserar delar av undersökningen på redan existerande data. Exempel på sekundärdata är dokument, TV-program, filmer, artiklar och företagsredovisningar (Andersen, 1998).

Vår sekundärdata består främst av böcker men vi har även funnit information i artiklar och på Internet. Vid intervjun med Gunilla Svanholm fick vi även ta del av utskriven information från landstingets intranät samt övrigt pappersmaterial som exempelvis Folktandvårdens måldokument.

## 2.7 Validitet och reliabilitet

Enligt Jacobsen (2002, sid 21), bör en bra undersökning alltid uppfylla två krav:

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

1. Empirin måste vara giltig och relevant. (valid)
2. Empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig. (reliabel)

Skillnad mellan inre och yttre validitet görs. Inre validitet är sambandet mellan två variabler som mäter huruvida vi mäter det vi verkligen önskar att mäta och att resultatet uppfattas som relevant. Yttre validitet mäter om vårt resultat är generaliserbart på fler företag än vårt fallföretag (Bryman & Bell, 2003). Reliabilitet och validitet är förknippade med varandra under undersökningens gång och det är omöjligt att ha en inre validitet utan reliabilitet. Alltså är den inre validiteten otroligt viktig (Merriam, 2000). Vi avser att få fram både chefs-, personaldirektörens och de anställdas synpunkter på tantiemsystemet och det individuella lönesystemet inom Folktandvården. Dock kommer tyngdpunkten i denna uppsats att ligga på de anställdas upplevelser. Vi kommer att formulera våra intervjufrågor så specifikt som möjligt, både för att undvika missförstånd och för att inte få ut onödig och oväsentlig information. Därför inriktar vi våra frågor på endast belöningsystemets utformande samt de anställdas åsikter om det. Vi har valt att studera en stor och landsomfattande organisation. Då målen och lönerna ser olika ut inom de olika länen anser vi att vårt resultat kan appliceras på andra kliniker inom Folktandvården i Hallands län. Även andra län som liknar Hallands län, i fråga om mål och lön, kommer att kunna använda sig av vårt resultat. Vi anser även att de förbättringar av belöningsystem som vi ämnar komma fram till är applicerbara på andra liknande offentliga organisationer. Vidare anser vi att vårt urval av respondenter bidrar till att göra vår undersökning valid då vi har valt att intervjua personer från olika delar av organisationen.

Det näst viktigaste kravet för en bra uppsats är reliabilitet. Reliabilitet innebär att en undersökning ska ge stabila och tillförlitliga resultat och är ofta förknippad med en kvantitativ undersökning (Bryman & Bell, 2003). Frågan är om andra forskare skulle komma fram till samma resultat som vi själva med samma angreppssätt vid ett senare tillfälle? Vi anser att chansen att forskare skulle komma fram till samma resultat som vi vid ett senare tillfälle är liten. Olika personer har sina egna uppfattningar om verkligheten utifrån sina egna preferenser och även om de skulle använda sig av samma metod och angreppssätt som vi är chansen liten att de skulle komma fram till samma resultat (Merriam, 2000). Ytterligare en faktor som gör att framtida forskare antagligen inte skulle komma fram till samma resultat är att intervjuareffekten spelar in. Med intervjuareffekten menas att olika människor kan få fram olika resultat från en intervju då bland annat klädsel, personlighet och kroppsspråk spelar in. I vissa fall avspeglar resultaten mer hur intervjuaren har uppträtt än fenomenet som vi vill mäta (Jacobsen, 2002).

## 2.8 Källkritik

Källkritik syftar på granskning av dokument. Man behöver alltid pröva validitet och reliabilitet av såväl intervjuer som arkivhandlingar (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997).

En nackdel med att använda sig av enkäter är att det inte är möjligt att ställa följdfrågor och vi kan heller inte vara säkra på att respondenten är helt införstådd med frågornas innebörd. För att minska på den osäkerheten konstruerade vi enkäten efter de tre intervjuerna så att frågorna skulle bli så tydliga som möjligt. För att minska på missförstånden i enkäten testade vi den genom att låta ett antal personer besvara den innan den skickades ut.

Sekundära källor, det vill säga skrivna källor, utgår alltid från författarens synvinkel och egna värderingar. Vi är medvetna om detta och har därför sett med kritiska ögon på sådant material och försökt att skilja författarens egna synpunkter från relevant information. För att minska på osäkerheten har vi också använt oss av flera olika källor som balanserar varandra med samma information. Då vi gör det måste vi också vara säkra på att källorna är oberoende av varandra och att författarna inte har blivit påverkade av varandra (Jacobsen, 2002). Vissa av de böcker vi använt har varit av lite äldre datum, bland annat Svensson & Wilhelmson från 1988 och ett antal böcker från början av 90-talet. Då vi tycker att dessa källor kan bidra med något till vår uppsats har vi ändå valt att ta med dem.

Internet kan vara svårt att kontrollera och bör därför betraktas på ett mer kritiskt sätt. Vi anser samtidigt att vissa hemsidor så som Landstingets, som vi har använt oss av, kan betraktas som trovärdiga.

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## 3 Teoretiska synvinklar

---

---

*I detta kapitel framställs ett antal teorier som ligger till grund för uppsatsens fortsatta studie. Inledningsvis presenteras ett antal motivationsteorier och därefter presenteras belönings teorier som ger ett bra komplement till vår uppsats. Avslutningsvis beskrivs olika typer av belöningar.*

---

---

### 3.1 Motivation

Motivation är en viktig drivkraft hos alla människor. Inom en organisation kan det därför vara viktigt att de anställda känner sig motiverade. Följande avsnitt handlar således om hur individers motivation kan påverkas på olika vis.

#### 3.1.1 Behovsteorier

Behovsteorierna förklarar motivation i termer av orsaker hos individen (Schou, 1991). Här nedan följer tre olika behovsteorier:

##### ***Maslows behovshierarki***

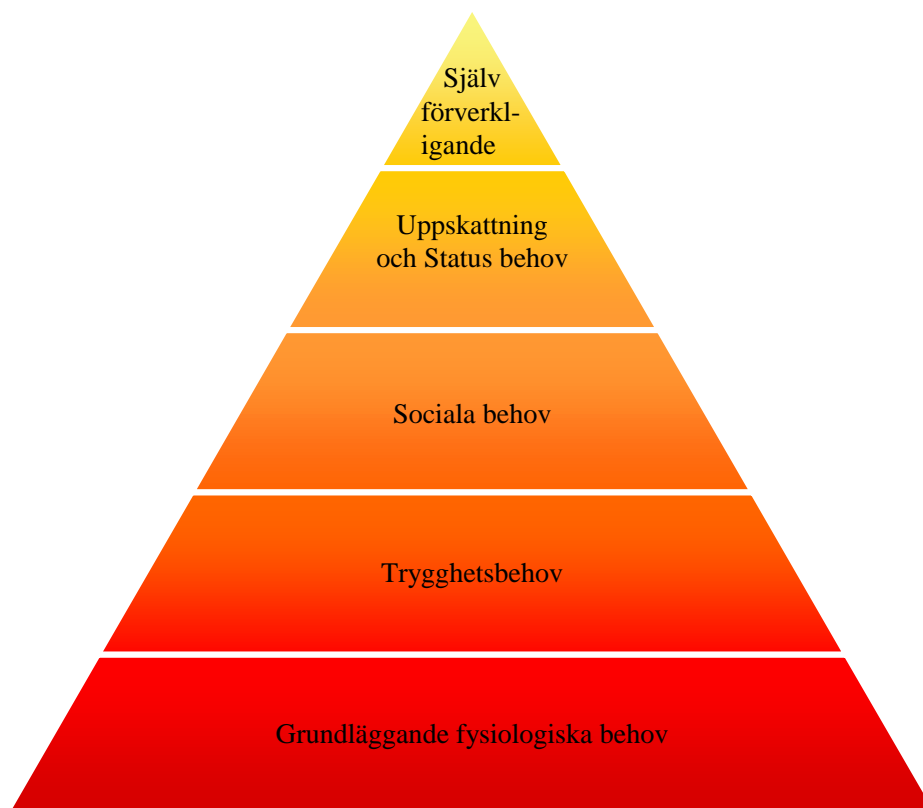
Den grundläggande tankegången med Maslows teori är att varje människa har ett antal behov som konkurrerar med varandra vid varje specifik period. Det är dock alltid ett av alla behoven som är lite kraftfullare, vilket innebär att individen kommer att sträva efter att uppfylla just detta behov innan nästa behov kan komma att vilja uppnås (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Enligt Maslow påverkas motivationen hos en människa genom individens behov. I figur 3.1 illustreras Maslows olika behovssteg. Det första steget kan för en anställds behov vara bland annat lön och arbetsvillkor. Det andra steget, trygghetsbehovet, kan utgöra exempelvis trygghet i form av arbete, trygga arbetsförhållande samt sjukpenning. Att arbeta som ett team kan uppfylla det tredje behovet som Maslow beskriver som socialt behov. Även andra handlingar som skapar arbetsrelationer kan utgöra detta behov. Det fjärde behovet, uppskattning och status, tillfredställs genom att den anställde erhåller feedback samt möjlighet till befordran. Det femte och sista behovet i hierarkin benämns som självförverkligande och kan uppnås genom att svåra och utmanande uppgifter för den anställde utformas vilket kan upplevas stimulerande (Halepota, 2005). Det är främst uppskattnings-statusbehovet och det självförverkligande behovet i hierarkin som berörs av ett belöningsystem (Samuelson, 1999).

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Då en lägre nivå i pyramiden blir uppfylld kommer därefter en högre nivå ta plats och så fortgår det till alla nivåer i pyramiden har blivit uppfyllda. Behoven på en lägre nivå dominerar individen tills de till större delen är tillfredsställda, först därefter försöker individen tillgodose behov på nästa nivå. Motivationen är alltid framåtriktad, vilket menas att otillfredsställda behov på närmast högre nivå skall tillgodoses innan behoven på högre nivåer tillgodoses (Oleson, 2004).



**Figur 3.1 Maslows behovshierarki** (Halepota, 2005)

De behov som är motiverande är de som inte ännu har blivit tillfredsställda. Det är alltså dessa otillfredsställda behov som driver fram individen. Ifall behov som redan blivit tillfredsställda skulle minska kommer individen att söka sig neråt i behovstrappan för att se till så de grundläggande behoven först och främst blir uppfyllda (Bruzelius & Skärvad, 2000)

### ***Hertzbergs tvåfaktorteori***

Denna modell bygger mycket på Maslows behovspyramid. De två motivationsteorierna har vissa likheter där de två behoven längst upp i Maslows behovshierarki kan utgöra vad som

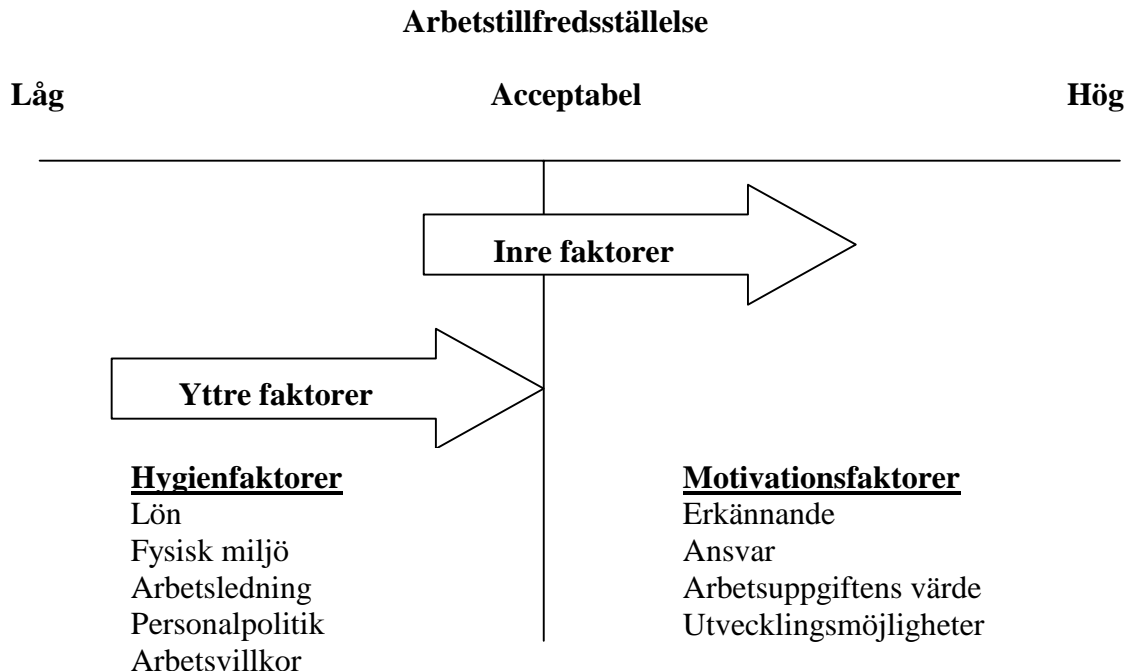
## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Hertzberg uttrycker som motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna som Hertzberg beskriver kan liknas i de tre understa behoven i hierarkin (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Hertzbergs modell består av yttre och inre faktorer som påverkar de anställdas motivation. De yttre faktorerna, hygienfaktorerna, speglar villkor och relationer i arbetsomgivningen (Bruzelius & Skärvad, 2000). I dessa faktorer ingår sådant som skapar otrivsel på arbetsplatsen. Dessa faktorer kan man förbättra men man kan inte genom att ta bort otrivseln skapa en positiv tillfredsställelse hos de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De inre faktorerna, eller motivationsfaktorerna, är relaterade till arbetsuppgiften (Bruzelius & Skärvad, 2000). I dessa faktorer ingår sådant som kan öka tillfredsställelsen på längre sikt. De yttre faktorerna måste vara tillfredsställda så att trivsel på arbetsplatsen uppnås (Jacobsen & Thorsvik, 2002). När detta har uppnåtts spelar de yttre faktorerna inte längre så stor roll, till exempel en löneökning gör inte så mycket på lång sikt. Då är det däremot de inre faktorerna som spelar en stor roll. Det blir de inre faktorerna som avgör om tillfredsställelsen skall bli hög och varaktig. Hertzberg menar att då personalen får tillfredsställa grundläggande behov som att lyckas och utvecklas ger detta inre belöningar vilket i sin tur skapar hög motivation (Schou, 1991). Se figur 3.2.

Uttryckt i Maslows modell innebär det att de inre faktorerna inte har någon större betydelse förrän individens fysiologiska behov och trygghetsbehov tillgodosetts (Schou, 1991).



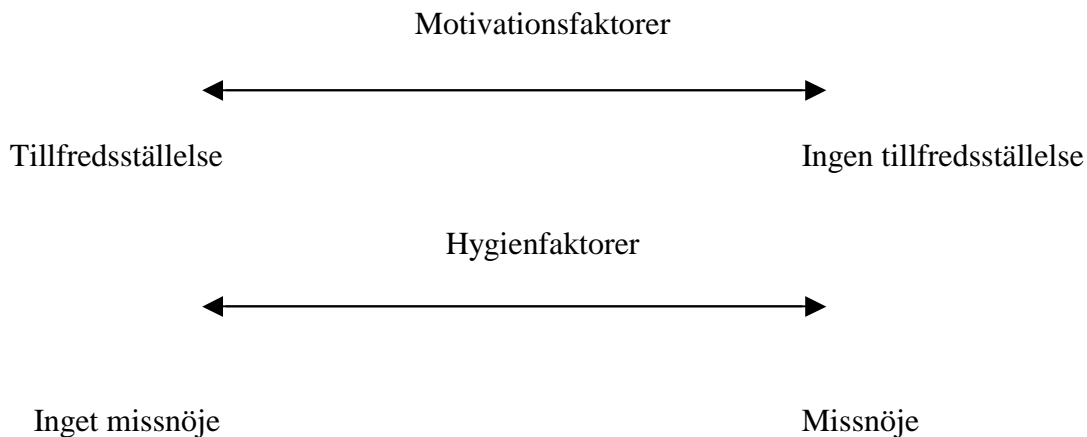
**Figur 3.2 Hertzbergs tvåfaktorteori enligt egen konstruktion**

Slutsatsen är att de faktorer som leder till vantrivsel inte är desamma som leder till trivsel (Figur 3.3). De anställda har en tendens att förknippa tillfredsställelse med egenskaper hos

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

själva arbetsuppgiften och vantrivsel med förhållanden kring lösningen av arbetsuppgifterna. Motivationsfaktorerna skapar trivsel om de är uppfyllda men kan ej skapa vantrivsel. Motsvarande slutsats gäller för hygienfaktorerna som skapar vantrivsel om de ej är uppfyllda men som inte kan skapa trivsel bland de anställda. Det är motivationsfaktorerna som leder till höjd prestation (Rubenowitz, 1994).



**Figur 3.3 Motivations- respektive hygienfaktorer** (Robbins, 2001)

### *McClellands motivationsteori*

Denna teori fokuserar på framför allt tre behov som är viktiga i organisationsmiljö. Dessa tre behov är:

1. Behovet att lyckas
2. Maktbehov
3. Behovet av social tillhörighet (Schou, 1991, sid. 13)

Behoven skiljer sig åt mellan individer och de drivs olika starkt av var och en av de tre behoven. Vissa kanske föredrar maktbehov framför behovet av social tillhörighet medan behovet att lyckas är det viktigaste för andra (Robbins, 2001).

Behovet att lyckas är ofta mycket viktigt för högpresterande personer som alltid vill göra bra ifrån sig. Maktbehovet är ett behov att påverka och ha kontroll över andra människor. Dessa personer är mer intresserade av status och prestige än att göra ett bra jobb. Det tredje och sista behovet berör främst människans behov av att vara omtyckt och accepterad av andra och som föredrar samarbete framför konkurrens (Schou, 1991).



Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

### 3.1.2 Rättviseteorier

Rättviseteorier betonar i motsats till behovsteorierna gruppåverkan och individers uppfattning av hur de blir behandlade i förhållande till andra människor. Här nedan följer tre sådana teorier:

#### ***Förväntansteorin***

Förväntansteorin har framställts av Vroom, Porter och Lawler. Det är den motivationsteori som belöningsystem främst baserar sig på. Teorin går ut på att en individs motivation påverkas av dennes uppfattning av hur stor kapacitet han eller hon har att utföra ett visst arbete. Utöver detta tas även den belöning som tillgodoses då individen presterat i beaktning samt värdet som individen anser att belöningen utgör. Förväntningar om belöning varierar mycket bland olika individer och det är därför viktigt att försöka ta reda på hur mycket värde den enskilda individen anser att en belöning har. Ju högre värderad belöningen är för en individ desto starkare förväntning har denne (Halepota, 2005).

Förväntning och valens utgör tillsammans ett multiplikativt förhållande i förväntansteorin. Detta förhållande är teorins motivationsformel vilket fungerar på ett sätt som en vanlig multiplikationstabell. Då exempelvis valensen är noll eller en förväntan att uppnå ett resultat är noll kommer även motivationen att bli noll. Detta leder till att en anställd inte kommer att prestera något för att uppnå resultatet då dennes motivationsnivå är noll (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



**Figur 3.4 Motivationsformel enligt förväntansteorin** (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Pengar är en av förväntansteorins motiverande faktor. Genom att få mer pengar i form av högre lön eller belöningar motiveras människan att arbeta effektivare. Att sammanlänka betalning med specifika prestationsmål kommer inte endast att säkerställa uppsatta mål, utan även motivera de anställda genom önskad belöning (Thorpe & Homan, 2000). Genom att de

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

anställda såtillvida känner att de kan förvänta sig något som de önskat sig menar förväntansteorin att hög prestation kommer att erhållas (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Vroom är den främsta företrädaren för förväntansteorin. Samuelson (1999) talar om Vrooms framställning av teorin genom fyra stycken variabler vilket individers arbetsprestationer grundar sig i:

- ❖ Motivationsstyrka
- ❖ Personlighet
- ❖ Kompetens
- ❖ Rolluppfattning

Det väsentliga ligger i att se sambandet mellan individens handlingar och motivation till dennes egna och organisationens mål. Kan detta sammanhang tydas kan förståelse skapas i hur en individ väljer att agera. Samuelson (1999) beskriver två slag av förväntningar som har utarbetats av Vroom:

- ❖ Handlingskonsekvens
- ❖ Ansträngningskonsekvens

Handlingskonsekvensen går ut på att individen upplever koppling mellan beteende och dessa beteendes följder såsom exempelvis bestraffning eller belöning. Att ett beteende skall ge individen belöning anses som självklar för denne (Samuelson 1999).

Ansträngningskonsekvensen går ut på att det finns en förväntan hos individen om hur dennes arbetsprestation kommer att lyckas eller misslyckas (Samuelson 1999).

Vrooms teori har senare utvecklats av Porter och Lawler. Deras meningar skiljer sig lite från Vrooms genom att de anser att en individs ansträngning inte behöver resultera i något önskvärt slutvärde. Författarna menar vidare att brist på kunskap om arbetsuppgiften kan innebära att individen ej kan åstadkomma det eftertraktade resultatet. Även då en individ är tillräckligt motiverad är det inte enligt författarna säkert att denne kan tillfredsställa arbetsuppgifterna (Porter et al, 2003).

Många har ställt sig kritiska till förväntansteorin och menar att teorin ger en alltför idealisk bild av människors beslut. Från förväntansteorin har därför en annan teori växt fram, nämligen jämviktsteorin (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

### ***Jämviktsteorin***

Utgångspunkten i jämviktsteorin är att arbetsplatsen är ett socialt system där människor arbetar tillsammans. Teorin menar att det inte är vad belöningen består av som är det viktiga utan hur människor uppfattar sin belöning i förhållande till arbetsinsats och jämfört med andras belöning och arbetsinsats. Jämvikt uppstår när individen anser att förhållandet mellan dennes arbetsinsats och utbyte motsvarar förhållandet mellan andras arbetsinsats och utbyte. Alla människor uppfattar saker olika och därför måste chefer ta hänsyn till medarbetarnas uppfattning om rättvisa respektive orättvisa vid utformandet av ett belöningsystem (Kreitner & Kinicki, 1998). Det grundläggande antagandet i denna teori är att människor vill bli rättvist behandlade (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt Robbins (2001) kan en person som anser sig vara orättvist behandlad kan ta till ett av följande sex åtgärder för att rätta till orättvisan:

1. Ändra arbetsinsatsen genom att till exempel minska ansträngningen.
2. Minska eller öka resultatet, till exempel öka arbetsinsatsen vid prestationslön för att få högre lön.
3. Ändra uppfattningen om sig själv, man kanske trodde att man arbetade lika hårt som alla andra men i själva verket anser man sig jobba hårdare.
4. Ändra uppfattningen om andra.
5. Jämföra sig med en ny grupp människor.
6. Säga upp sig.

### ***Förstärkningsteorin***

Denna teori går ut på att beteenden som åtföljs av positiva konsekvenser som belöning tenderar att upprepas i framtiden och beteenden som åtföljs av negativa konsekvenser som till exempel bestraffningar tenderar att försvinna. Teorin innefattar positiv och negativ förstärkning. Det är den enskilde individen som tolkar om konsekvensen är positiv eller negativ beroende på individens bakgrund och intresse. Exempel på en positiv konsekvens kan vara en löneförhöjning men kan också vara något negativt som tas bort, till exempel att bli av med tråkiga arbetsuppgifter (Schou, 1991).

Arbetsmotivation förklaras med hur pass förstärkande arbetsplatsen är för varje individ. Exempel på förstärkare kan vara allt från beröm och uppsmuntran till löneförhöjning och andra materiella belöningar (Schou, 1991).

Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## 3.2 Ett fulländat belöningsystem

Hur skall ett idealt belöningsystem se ut? Under kommande avsnitt kommer den frågan att behandlas. Olika författares synpunkter på ett perfekt belöningsystem kommer därmed att redogöras för nedan.

### 3.2.1 Det ideala belöningsystemet

Merchant (1989) har skrivit om hur ett idealt motivationskontrakt skall se ut. Ett idealt belöningsystem utmärks enligt författaren av följande sex egenskaper:

→ *Prestationsmått som överensstämmer med organisationens huvudsakliga mål vilket ofta brukar vara att maximera aktieägarnas värde.* Det viktiga överensstämmandet är tvunget för att de anställda skall arbeta mot det som gynnar organisationen.

→ *Resultatmått som är kontrollerbara.* Mål som blivit nådda som beror på olika makrofaktorer gör att de är okontrollerade. Detta gör att de inte ger lika bra information om vad de anställda har presterat. Därför föreslås att måtten inte skall fästas så att sådana makrofaktorer kan spela roll.

→ *Noggranna resultatmått.* Resultatmåtten skall med andra ord vara verifierbara och objektiva. Ifall måttet brister i detta kommer måttet förlora sin väsentliga uppgift vilket leder till att färre utvärderingar kan göras. Detta leder i sin tur till en tveksamhet i att bestämma vilka anställda som skall bli belönade. Motivationen kommer därefter att försvinna hos de anställda.

→ *Prestationsstandarder som är förbestämda och utmanande.* Många individer är målmedvetna och har en benägenhet att arbeta mot förutbestämda målsättningar. Att arbeta mot att nå ett uppsatt mål och öka sina chanser att bli framgångsrik är för många människor mycket viktigt. Därför är det motiverande med förbestämda utvärderingsstandarder. Utmanande prestationsmål är i sin tur extra motiverande. Det får dock inte vara för svåra eller för lätta utmaningar. En balans däremellan är vad som rekommenderas.

→ *Meningsfulla belöningar samtidigt som de skall vara kostnadssnåla.* Om en belöning är meningsfull eller inte har med storleken och tidsaspekten att göra. En belöning som exempelvis kommer alltför lång tid efter en prestation förlorar en stor del av sin betydelse. Förutom dessa två aspekter är trots allt belöningens betydelse beroende på individens individuella tycke och smak.

### Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

→ *Tydlighet.* Ett idealt belöningsystem bör bestå av endast ett enkelt system. Belöningsystemet skall förklara vad organisationen vill uppnå för resultat och vilka belöningar, som erhålls av de anställda som skapar detta resultat. Om tydligheten uteblir kommer de anställdas motivation avta då de inte förstår vad som eftersträvas.

Om organisationen brister i något av de sex kraven kommer det inte att uppnå ett lika positivt resultat (Merchant, 1989)

### 3.2.2 Ett lyckat belöningsystem enligt Thompson och Strickland

Ett bra belöningsystem medverkar till att de anställda motiveras att arbeta effektivare. Ett belöningsystem behöver inte endast vara monetärt baserat, utan även andra belöningar som exempelvis ett ökat ansvar, kan vara motiverande (Bruzelius & Skärvad, 2000). Enligt Thompson och Strickland (1992) skall ett lyckat belöningsystem innehålla följande:

→ *En kännbar belöning bör ges av den totala lönen.*

Det är viktigt att belöningen inte är för liten, då det inte skapar lika hög motivation.

→ *Alla i företaget bör få tillgång till belöningen, såväl chefer som medarbetare.*

→ *Belöningen måste kopplas till betydelsefulla prestationsmål.*

→ *Utvärderingen och belöningsystemet måste vara noggrant utformat och realistiskt.*

Det är viktigt att prestationsmålen varken är för enkla eller för svåra att nå. En balans däremellan är det ideala.

→ *Den enskilda individen måste själv prestera för att kunna ta del av resultatet.*

En anställd skall inte gynnas av systemet ifall denne underlåter att handla för att nå det uppsatta målet. Denne skall heller inte kunna gynnas då någon annan har uppnått målet.

### 3.2.3 Belöningsystemets budord

Svensson och Wilhelmsson (1988) beskriver belöningsystemets tio budord som följande:

*1. Belöningsystem finner man i varje organisation*

Belöningar och bestraffningar förekommer varje dag i en organisation vare sig det är ett uttalat belöningsystem eller ej.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

### 2. *De utförda handlingarna är belönade*

De uppgifter som en organisation vill ha utförda bör belönas för att anställda skall utföra dem.

### 3. *Vad som skall belönas är den viktigaste frågan*

De mål som organisationen vill nå skall belöna de handlingar som agerar till att uppnå de målen.

### 4. *Tydliga mål, visioner och prestationskrav i organisationen*

Genom att ha tydliga och uppsatta mål i organisationen motiveras de anställda att arbeta mot detta.

### 5. *Identifiera varje individs nödvändiga uppförande för att organisationens mål skall nås*

Organisationen kan ha olika delar av önskade handlingar. Beteenden som organisationen vill ha en viss period kan behövas förändras en annan tidsperiod. På grund av att omvärlden förändras blir även organisationens förutsättningar annorlunda.

### 6. *Mät de anställdas prestationer på ett godtaget vis*

Att utvärdera prestationer rättvist är en förutsättning. Det finns dock ingen tillämplighet i exakta mätningar. Ett system som mäter ungefär rätt är önskvärt.

### 7. *Belöningar skall användas som även de anställda uppfattar som belöningar*

Alla individer i en organisation har olika preferenser. Använd därför belöningar som är godtagna och påverka de belöningar som blir godtagna.

### 8. *Vad som är rättvisa är det som människor uppfattar som rättvisa*

För att få ett fungerande belöningsystem måste det tolkas som rättvist att ge belöningar till de prestationer som ger upphov till resultat.

### 9. *Sammanbind värderingar som belöningsystemet bygger på*

Det är viktigt att visionen, målen och affärsidén stöds av belöningsystemet. Det är dessutom viktigt att systemet passar ihop med organisationens kultur.

### 10. *Anpassa och utvärdera belöningsystemet till förändrade förutsättningar*

Vid förändringar i omvärlden är det viktigt att även belöningarna förändras.

## 3.3 Olika former av belöningar

Belöningarna brukar kännetecknas av att vara antingen materiella eller immateriella, individuella eller kollektiva. I detta avsnitt presenteras de fyra olika belöningsformerna.

### 3.3.1 Materiella – immateriella belöningar

Med materiella menas de monetära belöningarna. De immateriella är sociala och psykologiska belöningar. Hit räknas också beröm och uppskattning. Exempel på materiella belöningar är ersättning vid sjukledighet och betald ledighet (Frank et al, 2000). Det är mer de monetära belöningarna som fungerar som drivkraft i en organisation. Även icke-monetära belöningar fungerar i högsta grad motiverande (Arvidsson, 2005). Exempel på materiella belöningar är lön och denna utgörs ofta av en fast del respektive en rörlig del. Den rörliga lönen är beroende av resultat och prestation (Arvidsson, 2005). Det finns inget tydligt likhetstecken mellan lön och materiellt incitament då pengar även kan innehålla icke-materiella incitament. De kan vara ett tecken på status, säkerhet och makt. Ett lönelöft betyder inte lika mycket för en högvälönad som en lågvälönad då den högvälönades grundläggande behov redan har blivit tillfredsställda. Materiella drivkrafter definieras som konsumtion av varor och tjänster (Svensson & Wilhelmsson, 1991).

### 3.3.2 Individuella – kollektiva belöningar

Man kan skilja mellan individuella och kollektiva belöningar. Med den kollektiva belöningen menas att lön och andra förmåner fördelas efter en behovsprincip inom kollektivet. Syftet med denna form av belöning är att stimulera till samarbete. Å andra sidan ökar den kollektiva belöningen konkurrensen mellan olika grupper i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). En annan negativ aspekt med den kollektiva belöningsformen kan vara att det finns risk för att den enskilda individens motivation minskar. Individen kan även missa sin förståelse i hur dennes egna prestationer påverkar helheten. Ett problem i detta sammanhang kallas för free-rider. Det innebär att den enskilde individen inte bryr sig om att arbeta effektivt för att skapa goda prestationer eftersom det kan vara svårt för ledningen att kontrollera medarbetarnas prestationer. Istället åker individen snålskjuts på övriga anställdas prestationer eftersom belöning ändå delas ut till alla (Samuelson, 1999).

Individuell lönesättning är sannolikt den äldsta typen av belöning. Denna uppfattas som mer rättvis än kollektiv för att den skapar förutsättningar för karriär och främjar kontakten mellan företaget och medarbetaren. Den ger också ett omedelbart kvitto på en individuell prestation (Arvidsson, 2005). Men det finns även problem och negativa effekter med det individuella belöningsystemet. Ett problematiskt dilemma vid individuella belöningar kan vara att det är svårt i praktiken att utge en sådan belöning rättvist. Anställda har i flera studier ansett att chefer som bestämmer vem eller vilka som skall bli belönade i en organisation inte har kunskapen att bedöma på ett rättvist sätt. Många anställda misstänker att chefer favoriserar vissa individer i organisationen och bryr sig i stort sett inte om vem som verkligen har presterat. Ett annat problem kan vara att ett individuellt belöningsystem kan skapa avundsjuka och gräl mellan kollegorna. Detta förhindrar i sin tur samarbete (Reilly, 2003).

Medverkar individuella belöningar verkligen till motivering? Den frågan har många författare diskuterat. Många undersökningar visar att de kan vara motiverande men ofta måste miljön vara rätt (Reilly, 2003).

### 3.4 Sammanfattning

*Teorikapitlet kommer under detta avsnitt att sammanfattas för att få en överblickande bild av teorierna.*

Motivering upplevs för alla individer inte likadant. Människor är inte identiska vilket gör att ett specifikt *behov* upplevs som viktigare för vissa än för andra. Att bestämma vad som skall belönas är därför svårt. Uppskattning och status samt självförverkligande är de två översta behoven i Maslows behovshierarki. Dessa utgör även motivationsfaktorerna i Hertzbergs tvåfaktorteori. Dessa behov är de som avgör ifall motiveringen skall bli långsiktig. Dock måste de tre understa behoven i Maslows behovshierarki, som även benämns hygienfaktorer enligt Hertzbergs tvåfaktorteori, först bli uppfyllda för att de översta behoven ska kunna ge någon effekt. *Rättvisa* är något som människor anser vara viktigt. Ofta jämför individer sig med andra för att kontrollera så att rättvisa föreligger. Ansträngningsnivån hos en människa beror på den förväntan som denne har på om en prestation kommer att lyckas eller misslyckas. Ju starkare en belöning anses vara för en individ, desto större förväntningar har denne, vilket leder till högre prestation och motivering. Jämvikt uppstår när individen anser att förhållandet mellan dennes arbetsinsats och utbyte motsvarar förhållandet mellan andras arbetsinsats och utbyte.

Ett *idealt belöningsystem* har beskrivits i teorikapitlet av tre olika författare. För att sammanfatta dessa hänvisar vi till bilaga 1. I denna bilaga har granskning av de olika författarnas ståndpunkter gjorts. De punkter som var överrensstämmande har tagits med.

Belöningar kan vara av olika slag, materiella respektive icke-materiella. *Belöningsformen* kan även vara kollektiv eller individuell. De olika belöningsformerna har både fördelar som nackdelar. Vad som är bäst är svårt att säga då individer har olika uppfattningar.



## 4 Empiri

.....

*I följande kapitel presenteras Landstinget Halland och Folk tandvården i Falkenberg närmare. En redogörelse av empirin, bestående av fakta från intervjuerna med anställda på Folk tandvården samt en anställd på Landstingskansliet, tas även upp här. Avslutningsvis görs en sammanställning av enkäten.*

.....

### 4.1 Landstinget Halland

*”Landstinget Hallands främsta uppgift är att erbjuda en god hälso- och sjukvård samt tandvård till alla som bor eller vistas i Halland.”*

([www.lthalland.se](http://www.lthalland.se), 2006-05-02)

Landstinget är skattefinansierat och det är politikerna som är ytterst ansvariga för både tillhandahållandet och finansieringen av hälso- och sjukvården. Landstinget finansieras till 80 % av landstingsskatten. Vid sidan av detta erhåller landstingen statsbidrag från staten och pengar i form av de avgifter som tas ut från medborgarna för vissa hälso- och sjukvårdstjänster (Blomgren, 1999).

I Halland finns ett väl utbyggt nät av vårdgivare i hela länet – både landstingets egna verksamheter och privata vårdgivare som finansieras av landstinget.

Det är landstingsstyrelsen, landstingets regering, som bereder och yttrar sig i de ärenden som ska tas upp i landstingsfullmäktige, landstingets riksdag, men landstingsstyrelsen beslutar också själva i många frågor.

Fullmäktige fastställer mål och strategier för landstinget Hallands verksamheter.

De fem övergripande målen som kan läsas i landstinget Hallands måldokument för 2006 är:

- God hälsa
- Nöjda och engagerade invånare
- God vård
- Stark ekonomi
- Stolta och engagerade medarbetare

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Inom landstinget finns det fyra ledningsnivåer: landstingsdirektören, förvaltningschef, verksamhetschef och avdelningschef (denna nivå finns inte inom Folk tandvården). Dessa nivåer är klart definierade och följs väldigt strikt inom landstinget.

Utöver fullmäktige och landstingsstyrelsen, finns i landstinget åtta politiska nämnder med ansvar för olika verksamhetsområden. Det är primärvårdsnämnden som ansvarar för utbudet av primärvården, till exempel allmänläkarmottagningar, vårdcentraler och folk tandvård ([www.lthalland.se](http://www.lthalland.se), 2006-05-02).

## 4.2 Folk tandvården

### 4.2.1 Företagspresentation

Folk tandvården är en del av landstinget och är indelad i följande tre kategorier:

- Allmäntandvård
- Specialisttandvård
- Sjukhustandvård

Folk tandvården finns representerad på de flesta orter i Sverige. Den största verksamheten är allmäntandvården, det vill säga "vanlig tandvård" för barn, ungdomar och vuxna. I Halland finns 21 kliniker utspridda över länet (Broschyr: Folk tandvården Halland).

På Folk tandvården i Falkenberg arbetar 37 personer vilka är uppdelade enligt följande: 18 tandsköterskor, 7 tandhygienister, 11 tandläkare och 1 receptionist. Folk tandvården är en populär organisation att arbeta inom men problemet är att det finns ont om tandläkare nationellt sett. Falkenberg har haft perioder då det varit svårt på grund av brist på personal. Även om man ser ett antal år framåt kommer problemet med bristen på personal att kvarstå (Intervju 1). En skillnad i befattning kan urskiljas angående hur länge personalen stannar inom Folk tandvården. Tandhygienisterna och tandsköterskorna är i regel trogna och stannar inom organisationen ca 30 år. De har ofta en lokal förankring och är inte lika flyttningsbenägna som tandläkarna. Många av de nyexaminerade tandläkare som börjar arbeta inom Folk tandvården idag går vidare och specialistutbildar sig och söker sig även gärna till den internationella marknaden istället (Intervju 1).

*"Folk tandvården fungerar som en förlängd utbildning för dagens tandläkare. Efter att de är utexaminerade börjar de arbeta på Folk tandvården, stannar några år och fortsätter sedan sin karriär någon annanstans."*

Gunilla Svanholm

Folk tandvården arbetar aktivt med kvalitetssäkring och använder regelbundet patientenkäter som underlag för ständiga förbättringar ([www.lthalland.se](http://www.lthalland.se), 2006-05-02).

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

### 4.2.2 Mål och visioner

Det finns inget samlat mål eller vision inom Folktandvården övergripande i länet utan varje klinik utformar sina egna mål utifrån ett antal mål som primärvårdsnämnden, en politisk organisation som ansvarar för Folktandvården, tar fram. På kliniken i Falkenberg arbetar de anställda mot tre mål sedan två år tillbaka vilka lyder:

- 1.) Förbättrad tandhälsa inom barn- och ungdomstandvården jämfört med 2003 års siffror.
- 2.) Inga förseningar i kallelserna av revisionspatienter.
- 3.) Minska sjukskrivningstalen jämfört med 2004 års siffror med 10 % per år.

De mål som nämnden tar fram gäller både tandvård och hälso- och sjukvård vilket gör att inte alla mål faller inom ramen för tandvården (Intervju 1).

Tidigare omformulerades målen varje år vilket inte var bra eftersom det är de långsiktiga målen som en organisation måste sträva efter (Intervju 1).

*”Det har inte känts bra, det har varit för kortsiktigt. Man måste ha längre tid på sig att följa upp målen.”*

Gunilla Svanholm

En organisation måste ha längre tid att arbeta mot och följa upp målen för att det ska kännas meningsfullt. Nu sker ändringarna i måldokumentet istället vart annat år och vissa mål i måldokumentet har redan uppnåtts. När en del av målen har blivit uppfyllda formuleras inte nya mål direkt eftersom det känns lite krystat att hela tiden komma på nya mål. Huvudsaken är att de anställda är väl införstådda med de aktuella målen (Intervju 1).

*”Det har tjtats mycket och många gånger om organisationens mål så jag hoppas verkligen att de anställda är väl införstådda med dem.”*

Gunilla Svanholm

*”Jag vet inte vilka mål som vi har nu... de ändras hela tiden.”*

Anställd tandläkare på Folktandvården

För att följa upp måluppfyllelsen mäts bland annat klinikens resultat genom att följa upp ekonomin och titta på kvartalsrapporter. Tandhälsan följs också årsvis. Det finns även olika

## Vad innebär ett idealt belöningssystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningssystem

variabler som det tittas extra noga på, till exempel hur många treåringar som har blivit undersökta av tandläkare och så vidare (Intervju 1). För att minska sjukskrivningstalen använder de sig bland annat av friskvård på arbetstid och en trivselgrupp som arrangerar gemensamma aktiviteter (landstinget Hallands måldokument 2006).

### 4.2.3 Tantiem

Tantiem är det belöningssystem som Folk tandvården använde sig innan utformandet av det individuella belöningssystemet.

Tantiemsystemet användes under 70-talet fram till början av 90-talet. Tantiemsystemet fungerade på ett ackordliknande vis. Tandläkarna hade en fast grundlön och utöver det en rörlig lönedel som baserades på antalet färdigbehandlade barn. Systemet skulle stimulera till att så många barn som möjligt fick sin lagstadgade barntandvård eftersom tillgång på tandvård länge var en bristvara i Sverige (Intervju 3).

Det var ett kännbart system för det ryktades mycket om att vissa hade ett jättetantiem och andra betydligt mindre. Detta system kan ha varit en drivkraft för många men nackdelen var att det enbart gynnade tandläkarna. Sköterskorna var inte inräknade i systemet vilket ledde till att de fick arbeta betydligt hårdare medan tandläkarna ökade effektiviteten för att tjäna mer pengar (Intervju 1). Tandsköterskor hade på den tiden lön enligt lönegrad för befattningen och som i stort gick ut på att antalet tjänstår avgjorde lönens storlek (Intervju 3).

Det finns olika röster huruvida ett liknande system skulle kunna bli aktuellt idag igen. Gunilla Svanholm anser att ett sådant system känns helt förlegat och skulle vara oacceptabelt i dagens samhälle. Rune Lejon däremot, anser att ett liknande system mycket möjligt skulle kunna införas igen men att det då skulle vara ett belöningssystem som premierar teamet och som mäter utfallet av insatserna i barntandvården. Tandläkaren som vi intervjuade trodde inte att ett liknande system skulle kunna återkomma.

*"Det är något förlegat, skulle vara att gå tillbaka i utvecklingen."*

Anställd tandläkare på Folk tandvården

Ytterligare en nackdel med tantiem var risken för att kvaliteten försämrades i och med att belöningssystemet främjade kvantitet. Ju mer du producerade desto mer extra pengar fick du i lönekuvertet. Ett använt uttryck för systemet var: *"Drill, fill and bill"* (Intervju 2). Tandläkarna arbetade så snabbt som möjligt för att få ihop största möjliga bonus vilket ledde till att de glömde bort att bibehålla kvaliteten i arbetet (Intervju 1).

## Vad innebär ett idealt belöningssystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningssystem

Motivationshöjande ansåg sig dock systemet vara då en kännbar monetär belöning kom tandläkarna till godo. Dock kunde systemet även vara en stressfaktor. Om en tandläkare arbetade mycket långsamt fick denne även en väldigt dålig lön (Intervju 2). Vissa läkare var noggranna och hade långsiktiga resultat medan vissa bara tänkte på bonusen (Intervju 1).

*”Visst blev man motiverad, men jag ville inte göra avkall på kvalitén. Vissa av mina kollegor jobbade hårt och gjorde ett bra jobb medan vissa jobbade fort men gjorde ett skitjobb med dålig kvalitet. Det hela berodde ju lite på vem som hade ett samvete.”*

Anställd tandläkare på Folktandvården

En annan stor nackdel var att många sköterskor tyckte att tantiemsystemet var orättvist då de inte fick ta del av det. Anledningen till att man avskaffade tantiemsystemet var troligtvis att det kändes förlegat och inte korrekt att gå på ackord (Intervju 1).

### 4.2.4 Individuellt lönesystem

Från och med januari 1994 fick tandläkarna ett fast tillägg som var baserat på 1993-års genomsnittstantiem som vid senare förhandlingar bakades in i lönen (Intervju 1). När Folktandvården gick över till det individuella lönesystemet indelades alltså tandläkarna i olika löneklasser där de som hade haft ett högt tantiem kom i en högre löneklass än de som hade haft ett lägre tantiem (Intervju 2). Det är därför det finns skillnader i lön mellan de äldre tandläkarna som var verksamma då tantiemet användes (Intervju 1).

Folktandvården har sedan 1994 tillämpat ett individuellt lönesystem som har sin grund i ett kollektivavtal som slutits mellan organisationens arbetsgivarorganisation SKL (Sveriges kommuner och landsting), och de fackliga riksorganisationerna. SKL förhandlar med de centrala fackliga organisationerna för alla kommuners och landstings räkning beträffande löneavtal och andra avtal. Detta avtal gäller för hela Sverige men har sedan vissa lokala tillämpningar som framförallt berör processen i samband med lokala löneöversyner med mera (Intervju 3). Det individuella lönesystemet innebär att lönen är individuell och sätts utifrån kompetenskrav, utfört arbete och verksamhetens ekonomi. Syftet med detta system är att säkra att verksamheten utvecklas mot de utsatta målen samt att detta sker genom personlig och professionell utveckling av medarbetarna (Lina – Landstingets intranät).

Det individuella lönesystemet har Folktandvården tillämpat sedan 1994 och hela landstinget innefattas av det individuella lönesystemet. Det innebär att det finns en ganska stor löneskillnad mellan samtliga yrkeskategorier. Några av de aspekter som spelar in i lönesättningen är om den anställda har gått speciella utbildningar eller har sidouppdrag vilket också innebär ett lönepåslag. De som har speciella kompetenser får också ett lönepåslag, till exempel om de arbetar med implantat eller lustgas. Lönepåslaget kommer dock inte direkt

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

efter en utbildning eller dylikt, de anställda måste visa sina kompetenser och arbeta med det innan ett lönepåslag kan komma på fråga. Lönen baseras på yrkesskicklighet, verksamhetsutveckling, engagemang, ansvar för helheten, viljan att erbjuda sig att gå in och stötta i andra team och så vidare. Det är Gunilla Svanholm som sätter lönerna och det svåraste anser hon vara att pengarna aldrig räcker till. Hon har en pott, ett löneutrymme, som hon får röra sig inom. Gunilla Svanholm tycker att det här systemet är mer rättvist än vad det var tidigare eftersom det är det enda sättet för en arbetsgivare att visa sin uppskattning gentemot någon som till exempel har åtagit sig en otacksam uppgift eller någon arbetsuppgift som ingen annan vill utföra. Inslag som kan uppfattas som orättvisa med det individuella lönesystemet är till exempel att lönerna är offentliga vilket innebär att alla kan se vilken lön kollegorna har vilket skiljer sig mot den privata sektorn (Intervju 1). Dock kan det urskiljas orättvisa i och med att högre löner sätts på nyutbildade tandläkare. Detta bland annat på grund av att det varit brist på tandläkare (Intervju 2).

*”Det känns ju inte riktigt rättvist när det kommer en oerfaren tandläkare som får högre lön då man själv har jobbat i flera år.”*

Anställd tandläkare på Folktandvården

*”Har vissa kollegor högre lön än jag själv och jag tycker att jag gör ett lika bra jobb som mina arbetskamrater kan det vara svårt att smälta...”*

Rune Lejon

Problemet existerar inte att en anställd skulle råka få för hög lön då det aldrig finns så mycket pengar att spendera, sådana marginaler finns aldrig. Gunilla Svanholm har själv löneförhandling med de anställda och lämnar sedan löneförslaget till den fackliga organisationen. Facket har också synpunkter och driver vissa personer mer än andra medan arbetsgivaren kanske är mer intresserad av att satsa på och ge högre lön åt andra personer. Det är ett givande och tagande och många olika bud innan lönen till slut kan fastställas och då har båda parter fått jämka en hel del i förhandlingar. Målet för landstinget i framtiden är att den individuella lönen ska sättas i samtal med den närmsta chefen (Intervju 1).

Det kan vara svårt att få en högre lön då det aldrig finns nya friska pengar att slänga in (Intervju 1). Lönen inom Folktandvården varierar även bland länen och Hallands län har den lägsta lönen bland övriga Sveriges län (Intervju 2).

*”Löneförhandlingen sker en gång per år och man går aldrig in och omförhandlar en lön under pågående år, därför får man vänta med löneökningen till nästa års förhandling om man har gått en vidareutbildning till exempel.”*

Gunilla Svanholm

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Gunilla tror att Folk tandvården vinner på att ha ett system för individuell lönesättning. Det fungerar mycket bra i och med att alla på kliniken känner varandra. Hon tror att det individuella lönesystemet kan medverka till motivation till en viss del hos de anställda.

Det individuella lönesystemet handlar inte bara om att de anställda ska vilja utbilda sig utan det handlar främst om engagemang när den anställda är där. Ta ett ansvar för helheten och att kunna tänka lite i nya tankar, i den verksamheten den anställda befinner sig i och inte vara rädd att ta på sig nya arbetsuppgifter. Det måste löna sig att ta det steget och brinna för det man gör (Intervju 1).

Några konflikter bland personalen i och med det individuella lönesystemet har inte förekommit men de som tittar mest på systemet är sköterskorna då lönenivån för dem är mycket låg. Alla i organisationen har ganska klart för sig var de ligger i lönelistan och hur mycket alla tjänar (Intervju 1).

En nackdel med det individuella lönesystemet är att det endast belönar de anställda som går kurser. Att en anställd är noggrann, samvetsfull och har bra patientkontakt gynnas inte (Intervju 2).

*”Jag har ingen patient som klagar och alla vill gå kvar hos mig, jag sköter verkligen mitt jobb men detta ger inget.”*

Anställd tandläkare på Folk tandvården

Ett idealt belöningsystem skulle enligt Gunilla Svanholm vara att det är det ekonomiska resultatet som styr hur pengarna fördelas. Ifall det ekonomiska resultatet är bättre ett år borde de anställda också få en bonus på detta. Hon tycker att det ska se ut mer som inom den privata sektorn. En annan viktig synpunkt som hon lägger fram är att belöningsystemet måste vara relaterat till kvalitet. Även Rune Lejon håller med Gunilla Svanholm om hur det ideala belöningsystemet bör se ut men anser också att det bör vara ett system som även mäter både effektivitet och kvalitet.

*”Jag skulle vilja ha ett bonussystem. Det borde vara utformat så att man fick utdelning av klinikens totala resultat, om den går med överskott så borde vi få en bonus.”*

Anställd tandläkare på Folk tandvården

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

	<b>Tantiem</b>	<b>Individuellt lönesystem</b>
<b>Syfte</b>	Öka kvantitet	Öka kvalitet (gå kurser m.m.)
<b>Mottagare</b>	Endast Tandläkare	Alla
<b>Grund för belöning</b>	Produktivitet	Kunskapsnivå samt åtaganden (projekt)
<b>Kännbarhet</b>	Stor	Liten
<b>Tidsperspektiv</b>	Kortsiktigt	Långsiktig
<b>Mäter kvantitet</b>	Ja	Nej
<b>Mäter kvalitet</b>	Nej	Ja

**Figur 4.1 Skillnader mellan tantiem och individuellt lönesystem**

### 4.2.5 Motivation

Folktandvården motiverar sin personal med bland annat lönen men de använder sig även av immateriella belöningar som resor och andra aktiviteter som till exempel friskvårdstimme. Friskvårdstimmen innebär att de anställda en gång per vecka tar en timmes promenad. Denna timme har dock beslutats att upphöra i juni 2006. Anledningen till detta anses vara att den inte hjälper de anställda med förebyggande för kroppslig förslitning. Verksamhetschefen håller för tillfället på med att införa något annat i dess ställe som kallas för pausgympa. Pausgympa skall innebära att de anställda skall ta korta pauser i sitt arbete för att förebygga slitage på axlar och andra utsatta områden som yrket medför. Under den senaste tiden har det börjat arbetas alltmer för att uppmuntra de anställda (Intervju 1).

*”Nu får de anställda gratis fikabröd en gång per månad samt fritt kaffe varje dag.”*

Gunilla Svanholm

Som Landstingsanställd har man fri hälso- och sjukvård (Intervju 1).



## Vad innebär ett idealt belöningssystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningssystem

Det är det ekonomiska resultatet som styr hur mycket belöningar som medarbetarna får i form av utflykter och resor. En negativ aspekt är att det är främst då det ekonomiska resultatet är mindre bra som man är i behov av belöningar men detta är då inte möjligt. Man kan inte upprätthålla ett engagemang genom en resa, utan engagemanget måste komma in i det dagliga arbetet, att man trivs på arbetsplatsen och känner att det är rutiner som fungerar och så vidare (Intervju 1). De främsta motivationshöjande insatserna är inte av ekonomisk art utan har med bland annat bra arbetsplats och bra arbetsledning att göra (Intervju 3).

Gunilla Svanholm anser inte att medarbetarnas motivation behöver ökas för hon tror inte att de kan producera mycket mer vård än vad de gör idag. Hon tror inte heller att ett enda löneyft skulle räcka som motivation hela året ut.

Det eventuella lönepåslaget som det individuella lönesystemet kan ge upphov till är mycket liten i de fall systemet gör det möjligt, vilket inte bidrar till ökad motivation. Andra belöningar skulle vara mer motivationshöjande (Intervju 2).

*”Det individuella lönesystemet bidrar inte till någon motivering. Jag saknar uppmuntran från ledningen.”*

Anställd tandläkare på Folktandvården

### 4.3 Problem med belöningssystem i offentlig verksamhet

Generellt sett är det svårt att använda sig av prestationsbaserad lön i de största delarna av hälso- och sjukvården. Det beror framförallt på att det är svårt att mäta måluppfyllelse, det vill säga när prestationen är fullgjord på ett godtagbart sätt. Det är mycket viktigt att varje organisation utarbetar lönekriterier som visar vad som skall premieras samt att dessa lönekriterier diskuteras på arbetsplatsen och är väl kända av alla medarbetare.

Folktandvården tog för inte så länge sedan fram ett förslag på bonuslönesystem för Folktandvården i Halland som inte har blivit fullföljt. Detta system skulle innebära att en bonus utdelades varje år och att denna skulle vara relaterad till klinikens resultat, både ekonomiskt och kvalitetsmässigt. Det skulle inte vara relaterat till lönen utan alla skulle få lika stor bonus (Intervju 1).

När man konstruerar ett belöningssystem som genererar rörliga löneförmåner utöver den fasta lönen är det av yttersta vikt att systemet inte endast tar hänsyn till produktivitetsfaktorer utan även mäter kvaliteten i det utförda arbetet. Då det gäller olika former av vårdverksamhet är det av mycket stor vikt att kvaliteten på det utförda arbetet mäts i ett längre perspektiv. Detta

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

kan exempelvis mätas genom att se på den långsiktiga utvecklingen av barnens tandhälsa så att inte produktivitetsökningar sker på bekostnad av vårdkvaliteten (Intervju 3).

Ett problem vid utformandet av belöningsystem ligger i att vissa kliniker är underbemannade och de måste också ha en chans att kunna få en bonus. De arbetar hårdare än någonsin men får ändå inte kliniken att gå runt på grund av underbemanningen. Det måste finnas andra variabler att titta på när bonussystem skall utvecklas rättvist.

Det är en ganska känslig fråga att ta fram ett bonuslönesystem inom landstinget. Tandvården fungerar lite annorlunda än vad sjukvården gör eftersom de är halvt intäktsfinansierade då vuxentandvården är intäktsfinansierad och skulle därför vara mer aktuell för ett bonussystem än hälso- och sjukvården (Intervju 1). Samtidigt skulle det troligtvis skapas konflikter mellan Folk tandvården och övriga hälso- och sjukvården om Folk tandvården utformar ett belöningsystem och systemet skulle anses som orättvist (Intervju 1).

En önskan inom tandvården har länge varit att köra sitt eget race och sätta lönerna själva, där man marknadsanpassar lönerna och tittar på det ekonomiska resultatet. På det sättet skulle man kunna ge högre löner om det ekonomiska resultatet är bättre ett visst år. Det sämsta som kan göras är att anställa någon till för låg ingångslön för det blir väldigt svårt att senare kompensera det inom lönerörelserna (Intervju 1).

Gunilla Svanholm skulle önska att belöningsystemet får en mycket större roll i framtiden så att det är möjligt att styra mer med det. Hon tror dock att det kommer bli svårt i en offentlig organisation som Folk tandvården. Även Rune Lejon tror att belöningsystem kommer att bli mer aktuella och diskuteras mer framöver. Alla verksamheter har krav på sig att prestera mer och till högre kvalitet, det finns stora krav på att effektivisera sig. Det gäller i mycket hög grad vårdområdet. Folk tandvården är en möjlig organisation för utvecklandet av ett belöningsystem där resultatet är både mätbart och uppföljningsbart. Han tror även att fler förvaltningar kommer att pröva om incitamentslön i någon form kan bidra till att arbeta ännu effektivare än idag.

*”Det gäller bara att hitta måttalen när jobbet är fullgjort så inte produktivitet premieras på bekostnad av effektivitet!”*

Rune Lejon

## 4.4 Enkät sammanställning

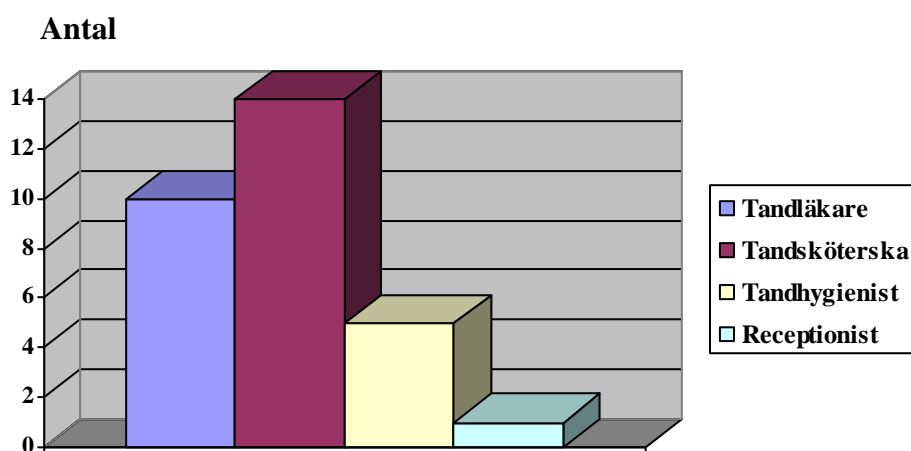
Enkäter skickades ut till alla anställda på Folk tandvården i Falkenberg (bilaga 5). Totalt utskick uppgick till 37 stycken. Ett visst bortfall förekom på sju stycken. Totalt antal som besvarades var således 30 stycken.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Antalet kvinnor som besvarat enkäten var 26 stycken respektive antalet män som besvarade enkäten var fyra stycken. Dock vet vi att det endast arbetar fyra män på kliniken vilket framgick av intervju 2. Därmed är könsfördelningen 89 % kvinnor samt 11 % män.

Den första frågan visade vilken befattning respondenterna hade. 10 stycken tandläkare, 14 stycken tandsköterskor, fem tandhygienister samt en receptionist framgick av svaren. Det exakta antalet anställda och befattning visste vi dock redan, efter intervjun med verksamhetschefen på Folktandvården i Falkenberg. Dock ansåg vi ändå frågan intressant då vi kunde följa resten av svaren för respektive befattning. Följande diagram illustrerar resultatet:



**Figur 4.2 Fördelning av befattning**

Hur länge som de anställda varit verksamma inom Folktandvården varierade i stort.

De uppställda mål och visioner som Folktandvården har visade sig vara otydliga för förvänsansvärt många anställda på kliniken. Enbart nio (30 %) anställda visste om de uppställda målen medan hela 21 (70 %) anställda inte riktigt visste om målen (Bilaga 4). Sju av dessa svarade att Folktandvårdens mål var "Vårt mål, inga hål" och vissa svarade andra mål som inte stämde.

Många ansåg inte att Folktandvården hade ett belöningsystem. Antal anställda som tyckte det fanns något slags belöningsystem var endast fem stycken. Av dessa fem beskrev två av dem att det var ett belöningsystem som gav de anställda fikabröd en gång per månad och fritt kaffe varje dag. Dessutom nämnde de friskvårdstimmen. Trots detta fåtal ansåg sig några fler anställda bli belönade på ett eller annat sätt. 13 anställda ansåg sig bli belönade medan 14 anställda inte ansåg sig bli belönade. Antalet bortfall på denna fråga var för övrigt tre anställda. De som påstod sig bli belönade ansåg sig bli detta genom främst möjligheten till att gå kurser, löneförhöjning, friskvårdstimma och uppskattning från patienter. Många i

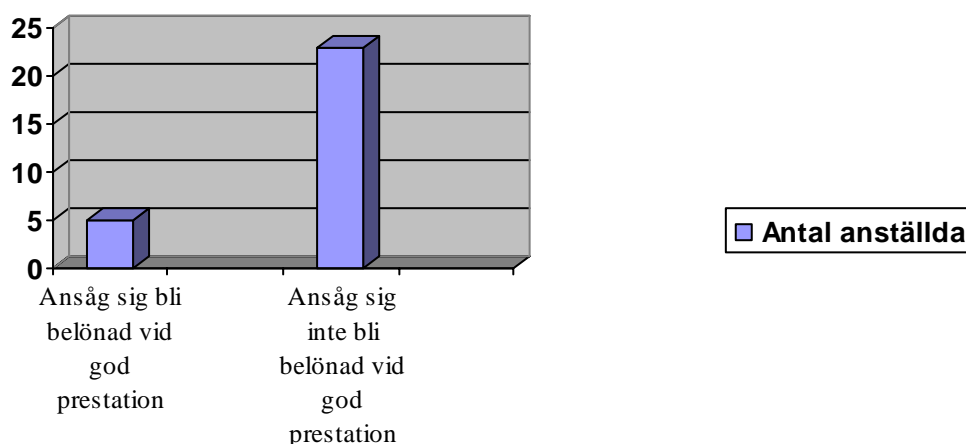
## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

personalen upplevde att de inte visste hur de skulle agera för att bli belönade. 17 anställda visste inte hur de skulle göra för att bli belönade medan 10 stycken visste hur de skulle agera. Tre stycken besvarade inte denna fråga.

Ungefär hälften ansåg att det individuella lönesystemet inte var meningsfullt. 12 (40 %) stycken tyckte inte det var viktigt medan 16 (53 %) stycken ansåg det ändå vara meningsfullt. Två stycken utelämnade svaret. 17 anställda upplevde det motiverande medan 12 inte alls ansåg det motiverande. Under dessa två frågor ansåg vissa anställda att systemet inte alls fungerade.

Enkätens andra del angav olika alternativ som skulle kryssas i. De som tyckte att de blev belönade vid god prestation uppgick till fem (17 %). Bortfallet på denna fråga uppgick till två stycken. Alltså ansåg hela 23 (77 %) anställda sig inte bli belönade vid god prestation.

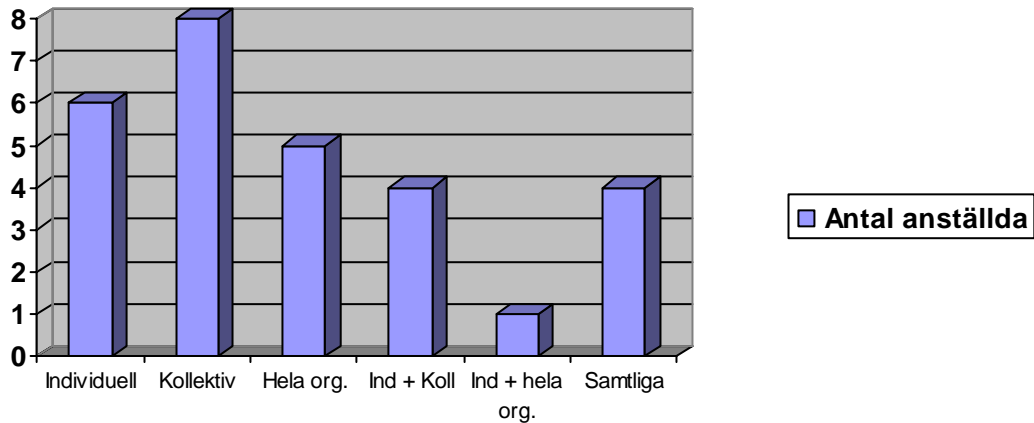


**Figur 4.3 Belöning**

På frågan om belöning bör baseras på individuell prestation, kollektiv prestation eller på hela organisationens prestation tyckte sex stycken att den borde baseras på individuell prestation. Åtta stycken ville istället ha kollektiv prestation. Fyra stycken ansåg att belöning borde ske på både individuella samt kollektiva prestationer. Fem ansåg att belöning på hela organisationens prestation borde vara det bästa. Fyra hade kryssat i alla rutorna och ville således att belöning borde ske på samtliga tre alternativ. En anställd svarade att belöning borde ske på individuell prestation samt på hela organisationens resultat. Två stycken uteblev med dessa svar.

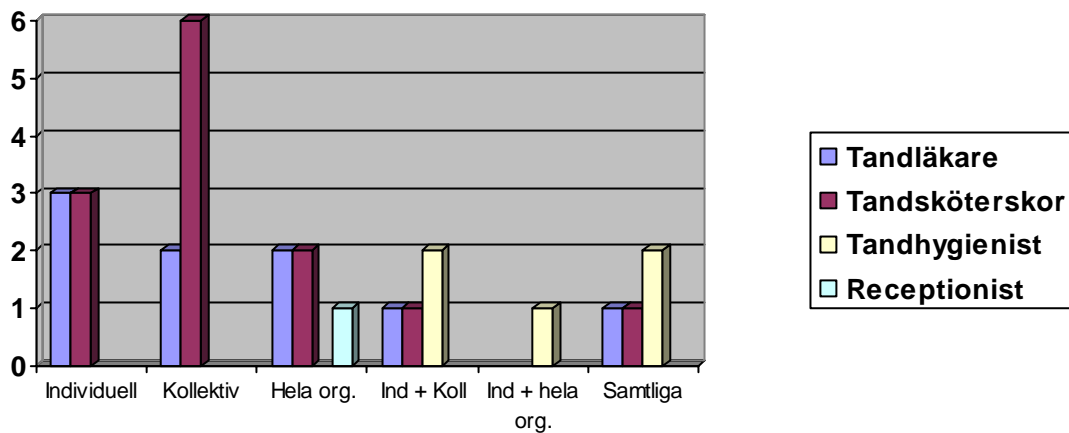
## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem



**Figur 4.4** *Önskad belöning*

Tandsköterskorna visade sig vara mest intresserade av att ha en kollektiv prestationsbedömning.

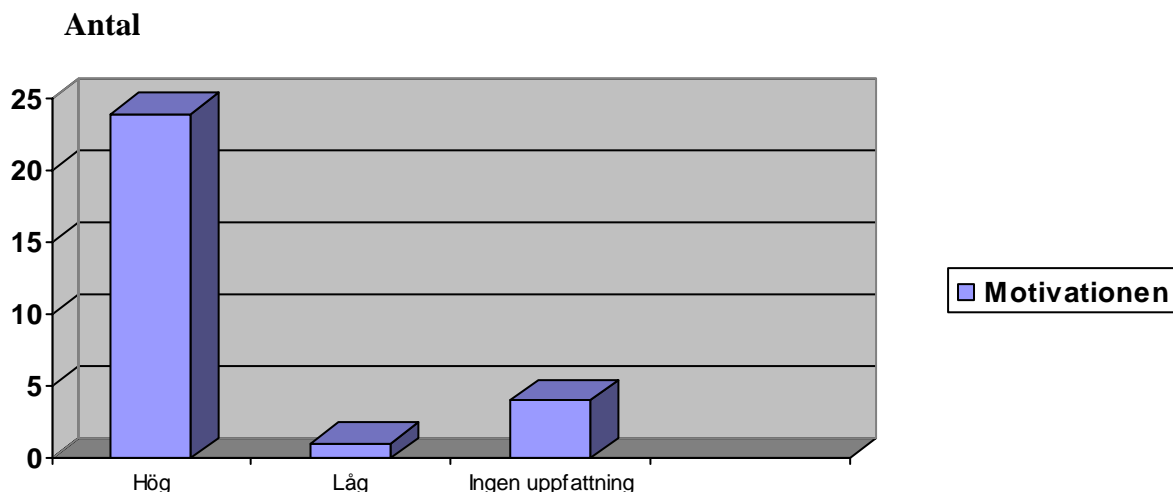


**Figur 4.5** *Önskad belöning med hänsyn till befattning*

De flesta i organisationen upplevde arbetsklimatet varken för lugnt eller för stressigt. Många tyckte även att de övriga i personalen är positiva och samarbetsvilliga. Fem stycken svarade att samarbetsviljan ibland varierar. Motivationen bland personalen är enligt respondenterna hög. Hela 24 stycken menar att motivationen är hög. Enbart en anställd ansåg att motivationen är låg. Fyra svarade att den varierar. Fyra stycken hade ingen uppfattning om detta och en uteblev med svar.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem



**Figur 4.6 Motivationsnivån**

Del tre i enkäten innebar att respondenterna skulle rangordna olika alternativ efter deras preferenser. Högre lön ansåg de flesta som mest attraktiv vid en belöning. Antalet som ansåg en höjning av lönen som mest önskvärdt uppgick till 23 stycken (77 %). Belöning i form av flera förmåner ansåg 12 stycken vara näst bästa belöning. Dock ansåg sju anställda att uppmuntran var lika bra. Inte långt efter uppmuntran tyckte de flesta att utbildningen var fjärde bästa belöning. Fler aktiviteter hamnade längst ner i önskvärda belöningar. En anställd tandsköterska svarade att hon på andra plats föredrog kortare arbetstid.

Under fråga 16 var det ett ganska stort bortfall på 10 stycken. Nio stycken anställda ansåg att arbetsklimatet var det som motiverade mest medan åtta anställda tyckte arbetsuppgifterna var det som motiverade mest. Lönen och personlig utveckling upplevdes nästintill som delad tredje bästa motivering. Det som ansågs minst motiverande var Folktandvården som en bra arbetsgivare.

Den avslutande delen börjar med frågan ifall respondenten anser sig vara nöjd med det sätt som denne blir belönad i arbetet. 23 stycken upplever att de inte är nöjda med hur de blir belönade idag. Av dessa svarade 10 stycken att lönen är för låg. Andra uttryckte det hela som följande:

*"Nuvarande system är för inskränkt."*

*"Låg lön. Svårt att få tillstånd att gå kurser och utbildningar. Bör finnas bättre pension och sjukförsäkringars-ordning."*

*"Vill ha viss typ av bonussystem."*

*"Får ingen belöning alls varför det är svårt att vara nöjd."*

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Det var endast fyra stycken som var nöjda med nuvarande belöning.

På frågan om personalen upplevde att belöningsystemet kommer i konflikt med organisationens mål och vision ansåg endast tre stycken det. Resterande tyckte inte att det förekom förutom några få som inte hade någon åsikt.

De flesta anställda upplevde systemet som rättvist. 14 stycken ansåg det rättvist medan åtta tyckte att det var orättvist. Två stycken hade ingen åsikt. Ett bortfall på denna fråga förekom med sex stycken. De som uppfattade det mest orättvist var tandläkarna och tandsköterskorna. Tandhygienisterna upplevde det som rättvist.

De flesta tänker på att arbeta på ett sätt som leder till de förutbestämda målsättningarna. 21 (70 %) stycken tycker de gör det.

De flesta upplever att det finns ett samband mellan prestation och belöning. 20 (67 %) stycken tycker så medan enbart 6 (20 %) anser att det inte förekommer något samband. Ett bortfall fanns med fyra stycken.

De tre sista frågorna i enkäten innehåller öppna svar vilka redogörs för här nedan:

Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

	<b>Individuellt lönesystem</b>	<b>Tantiem</b>
<b>Fördelar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kan förhandla sig till lite bättre löner.</li> <li>→ Öka initiativ till projektarbete.</li> <li>→ Kan motiveras till utveckling, personlig bedömning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Motiverande</li> </ul>
<b>Nackdelar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Det utvecklas lätt "favoriter" bland de anställda.</li> <li>→ Den som är bra på att prata och argumentera har större möjlighet till lönehöjning.</li> <li>→ De som får gå kurser och ha hand om projekt styrs mycket av chefen.</li> <li>→ Konkreta uppgifter belönas inte. Inte heller utbildningar som inte utnyttjas i arbetet.</li> <li>→ Inte tillräckligt hög för att den skall motivera till ökad prestation.</li> <li>→ Fungerar ej när det gäller tandsköterskorna, får obefintliga löneökningar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dåligt då man arbetar tillsammans med en tandsköterska som inte får ta del av tantiemet.</li> <li>→ Ej bra ur patientsynpunkt.</li> <li>→ Orättvist då man inte kunde påverka vem man arbetade tillsammans med.</li> <li>→ Orättvist då tandläkarna kunde påverka sin lön men inte sköterskorna. Tandläkaren fick ackordlön men inte sköterskan som ändå fick hålla samma tempo.</li> <li>→ Inte bra att bara tandläkarna fick utdelning när det var hela teamet som påverkade resultatet.</li> <li>→ Gynnade kvantitet.</li> <li>→ Krångligt system.</li> <li>→ Stressande.</li> <li>→ Risk för dåliga resultat.</li> </ul>

**Figur 4.7 Anställdas åsikter om tantiemsystemet och individuellt lönesystem**



## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

### Tankar hos de anställda om ett idealt belöningsystem

→ Tydligt uppsatta mål med tydliga belöningar.

→ Kopplat till både individuell prestationsförmåga kontra utbildningsnivå och företagsresultat.

→ Många har provat olika belöningsystem, inget har hållit i längden.

→ En hyfsad fast lön samt ett visst utrymme för bonus. Teamrelaterat bonussystem.

→ Komma hela arbetsteamet till godo på ett rättvist sätt. Till exempel procent på vinsten.

→ Förmånerna skall vara goda så att man har råd att utvecklas inom yrket.

→ Vara uppdelat både individuellt, på teamnivå och för hela kliniken.

→ Fasta kriterier.

→ Bättre utrymme för höjda löner. De anställda bör få ta del av resultatet då kliniken går med vinst.

→ Rättvist och efter hur stor arbetskaperitet man har. Hjälpsam mot kollegor.

### Figur 4.8 Anställdas åsikter om ett idealt belöningsystem

## 4.5 Sammanfattning

Folktandvården har utarbetat tre mål. Verksamhetschefen är säker på att personalen är väl införstådd med dessa mål. Efter enkätundersökningen visade sig detta inte stämma, majoriteten av de anställda kände inte till målen. Folktandvården använder sig idag av ett individuellt belöningsystem vilket innebär att de anställda får individuella löner främst baserad på vidareutbildning och engagemang i form av projekt. Denna belöningsform anses av cirka hälften som ej meningsfull. Dock anser dem sig motiverade. Innan det individuella belöningsystemet använde sig Folktandvården av det så kallade tantiemsystemet. Detta system grundade sig främst på kvantitet medan det individuella belöningsystemet grundar sig på kvalitet. Detta system uppfattades som mycket orättvist av de anställda då det endast gynnade tandläkarna. Till skillnad från det individuella lönesystemet var detta ett tydligt belöningsystem då alla var väl medvetna om vad som belönades.

### Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Ett idealt belöningsystem skulle både av de anställda och verksamhetschefen utformas mer som en kollektiv form och baseras på hela klinikens resultat. Det skulle också vara ett system som mäter både effektivitet och kvalitet. Vad som kom fram efter enkätundersökningen var att de anställda saknar icke-materiella belöningar så som feedback och beröm från ledningens sida.

## 5 Analys

---

*Vi har utifrån teorierna om ett idealt belöningsystem valt ut sex punkter som vi anser vara dem viktigaste. Utifrån dessa sex punkter kommer vi att analysera Folkvandvårdens individuella lönesystem samt tantiemsystemet för att se om dessa stämmer överens med teorin. Även de anställdas upplevelser om belöningsystem kommer att analyseras.*

---

### 5.1 Ett idealt belöningsystem enligt oss

Vi har efter att analyserat och sammanställt de olika teorierna om ideala belöningsystem (bilaga 1) utformat ett sammanfattat idealt belöningsystem. Då de olika teorierna överensstämmer en del, har vi kunnat urskilja punkter som stämmer överens. På detta vis har vi behållit de som bäst stämde överens med varandra. Därefter tog vi bort de påståenden som vi inte fann relevanta. Slutresultatet har gett oss ett innehållsrikt idealt belöningsystem. Nedan följer detta ideala belöningsystem:

#### **Sammanfattat idealt belöningsystem**

- Tydliga och utmanande mål som de anställda är väl införstådda med
- Meningsfulla och kännbara belöningar
- Den enskilda individen måste själv prestera för att kunna ta del av resultatet
- Belöningsystemet måste vara väl utformat
- De anställda måste vara väl medvetna om vad som belönas
- Belöningsystemet skall vara rättvist

Kommande stycken kommer att analyseras med hänseende till detta ideala belöningsystem.

Under detta kapitel kommer även analysring att ske utifrån de två olika belöningsystemen, individuellt lönesystem samt tantiem. Vi utgår ifrån figur 4.7 där systemen jämförs med varandra, vilken vi applicerar de anställdas upplevelser på som beskrivits i tabell 4.8. Genom

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

denna jämförelse är vårt mål att kunna finna brister samt fördelar vilket kan ge oss idéer på förbättringar.

### ➤ Tydliga och utmanade mål som de anställda är väl införstådda med

Enligt teorin om ett idealt belöningsystem är en av de viktigaste grundstenarna för ett väl fungerande belöningsystem att de anställda är väl medvetna om organisationens mål. Enligt verksamhetschef Gunilla Svanholm är de anställda väl medvetna om de uppsatta målen eftersom det har pratats otroligt mycket och ofta om dem. Då vi sammanställt enkäterna upptäckte vi att så inte var fallet. De flesta anställda hade ingen aning om Folk tandvårdens mål. Många blandade också ihop målen med "*Vårat mål, inga hål*". Detta är i och för sig något som Folk tandvården strävar efter och kan därför kallas ett mål på sätt och vis, men detta var inget som Gunilla Svanholm nämnde för oss. Vi tror att många anställda nämnde detta uttryck som deras mål på grund av att ordet mål ingår. Att de anställda strävar efter inga hål som mål anser vi inte som negativt. Dock är de anställda omedvetna om de riktiga målen vilket är negativt och försvårar klinikens måluppfyllelse. Som nämnts i empirikapitlet har dock vissa mål redan uppfyllts men vi anser att vid utformningen av svårare mål framöver kan det vara negativt att de anställda inte är medvetna om dem och detta skulle försvåra måluppfyllelsen.

Vi tror att en av de huvudsakliga anledningarna till att så många inte kände till målen kan vara att målen omformuleras så pass ofta som vart annat år. Nya mål skapas inte då de nuvarande målen har blivit uppfyllda. Att målen redan har uppfyllts utan att de anställda har vetat om dem visar på att de är för lätta och ingenting som de anställda behöver sträva efter att uppnå. De blir mer kortsiktiga än långsiktiga mål anser vi. Gunilla Svanholm säger själv att det är de långsiktiga målen en organisation måste sträva efter. Det var därför de började med att utforma målen vart annat år istället för som tidigare varje år. Men även vart annat år är för ofta enligt oss. Man bör titta på hur målen är utformade och ha ett ännu längre tidsperspektiv. Då målen ständigt förändras kan det troligtvis leda till att de anställda inte bryr sig om att ta dem till sig. Vi anser även att detta skapar oklarhet och otydlighet vilket strider mot teorin. Målen får inte vara för enkla men inte heller för svåra att nå. Målen är för närvarande alldeles för lätta enligt oss. Även fast de anställda inte känner till målen har de ändå lyckats uppnå målen snabbt enligt verksamhetschefen. Motivationen skulle enligt oss höjas om svårare mål sattes upp som de anställda var medvetna om.

Enligt teorin är det också mycket viktigt vad en organisation har för mål. I Folk tandvårdens fall är det Landstinget som utformar målen för samtliga verksamheter och detta anser vi inte vara bra. Vi tycker att det skulle vara bättre om Folk tandvården utformade sina mål själva eftersom de har större insyn i verksamheten än vad landstinget har. Risken är stor för att landstinget inte har tillräckligt med insyn i alla verksamheter. Därmed anser vi även att risken är stor för att felaktiga mål tilldelas Folk tandvården. Att utforma mål som fungerar väl i

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

samtliga verksamheter verkar för oss väldigt komplicerat då organisationer ser olika ut från fall till fall. Landstinget bör även ha svårigheter att veta hur de anställda på Folk tandvården uppfattar målen och belöningsystemen som använts och som används. Detta bör enligt vår mening ske på lokal nivå där det ofta och på ett naturligt sätt kan kontrolleras.

### ➤ Meningsfulla och kännbara belöningar

Enligt teorin är det mycket viktigt att en belöning kommer den belönade till godo så fort som möjligt efter att denne har gjort sig förtjänt av en sådan. Enligt teorin bör belöningen också vara kännbar och det är viktigt att den inte är för liten, då det inte skapar lika hög motivation. Vi såg efter enkätundersökningen att trots den ej så kännbara belöningen så var de anställdas motivation hög.

Tantiemsystemet var ett mycket kännbart system då det snabbt visade sig vem eller vilka som arbetade mest effektivt och fick en bonus i lönekuvertet. Det är en annan sak med det individuella lönesystemet då det är utformad på ett mer långsiktigt vis. Ifall en anställd utbildar sig i början av ett år blir denne tvungen till att vänta ett helt år för att erhålla belöningen i form av högre lön. Detta är helt fel enligt teorin. Cirka hälften av de anställda ansåg att det individuella lönesystemet ej var meningsfullt och detta strider mot teorin. Anledningen till att så många anställda inte anser att denna form av belöning är meningsfull är antagligen för att det är så svårt att bli belönad med det individuella lönesystemet. Att gå en kurs för att försöka erhålla ett litet extra lönepåslag tror vi inte är särskilt meningsfullt eller motiverande för en anställd. Ifall de anställda skall kunna känna att de verkligen får ett lönelöft då de utbildar sig måste påslaget bli större anser vi. Dock borde det införas ett annat belöningsystem som skiljer sig från det tidigare och det nuvarande. Många anställda har ansett att uppmuntring från ledningen saknas. Det som skulle vara mer motiverande för de anställda anser vi vara icke-monetära belöningar såsom feedback och beröm (se 5.4).

### ➤ Den enskilda individen måste själv prestera för att kunna ta del av resultatet

Teorin menar att det är viktigt att den anställde är med och påverkar resultatet. Med detta menas att den anställde själv måste vara med och prestera mot de mål som organisationen vill nå. Det är alltså viktigt att den anställde inte belönas genom vad någon eller några andra anställda har presterat. Det individuella lönesystemet innebär att den anställda inte kan åka snålskjuts på någon annan eller det Samuelson (1999) förklarar som free-rider problemet. Det gamla belöningsystemet, tantiem, gynnade inte heller detta då belöning gavs på enbart individuella prestationer. Denna punkt berör mycket av den belöningsform som valts av organisationen och det är främst kollektiva belöningsformer som skapar upphov till problem då den anställde kan free-rida. Samuelson (1999) tar även upp risken för att den anställde saknar förståelse för på vilket sätt dennes enskilda prestation skulle kunna bidra till ett positivt

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

resultat med en kollektiv belöningsform. Detta är dock inget som berör Folk tandvården idag vilket vi anser är positivt.

### ➤ Belöningsystemet måste vara väl utformat

Det individuella lönesystemet är utformat på ett sätt så att alla de anställda ska ha möjlighet att bli belönade. Belöningsystemet måste samtidigt vara ett system som alla förstår sig på. Efter att ha sammanställt enkätundersökningen visade det sig att de anställda inte ser det individuella lönesystemet som ett belöningsystem. Enligt vår mening var tantiemet ett väl utformat belöningsystem där de anställda visste exakt vad som belönades. Det individuella lönesystemet är däremot inte alls lika väl utformat. Att de anställda vet att de kan gå kurser för att erhålla en belöning är en sak men om det anses som en motiverande belöning att erhålla ett minimalt lönepåslag efter det är enligt oss tveksamt.

Både tantiemet och det nuvarande systemet har endast fokuserat på monetära belöningar. Vi anser att ett väl utformat belöningsystem innehåller en kombination av både monetära och icke-monetära belöningar eftersom många av de anställda upplever att de saknar någon form av uppmuntran från framförallt ledningen. Vi anser att motivationen skulle bli betydligt högre om en jämnare balans mellan monetära och icke-monetära belöningar skulle införas. Dessa icke-monetära belöningar skulle de anställda kunna ta del av på en gång och inte enbart de monetära belöningarna som realiserar först efter en längre tidsperiod.

### ➤ De anställda måste vara väl medvetna om vad som belönas

Efter att ha sammanställt enkäten har vi kommit fram till att de anställda inte är helt medvetna om vad som belönas. Vi drar den slutsatsen att de anställda på den här frågan främst tänker på belöning från ledningen. Även här kan det vara tidsaspekten som spelar in. Eftersom det tar så pass lång tid att få en belöning har de anställda inte helt klart för sig vad det är som belönas. På det sättet är det ett system som är diffust och som leder till oklarheter för personalen. Också kraven för att bli belönad kanske kan hinna ändras under tiden. Tantiemsystemet var helt annorlunda. Som vi tidigare nämnt vara alla väl medvetna om vad de skulle prestera för att erhålla belöning.

Majoriteten av de anställda upplever samtidigt att det finns ett samband mellan prestation och belöning vilket kan verka motsägelsefullt med föregående stycke. Vi drar den slutsatsen att de anställda även förknippar belöning med beröm från patienterna och att det är detta som de förknippar med sambandet prestation – belöning. Vi anser att det ideala hade varit att de anställda även såg samband mellan prestation och belöning från ledningens håll som idag inte är kännbart, exempelvis feedback från verksamhetschefen då en anställd har utfört ett bra arbete. Samtidigt tror vi det är svårt för verksamhetschefen att veta exakt vad de anställda

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

presterar. En möjlig lösning på detta problem skulle kunna vara om verksamhetschefen ordnade exempelvis månadsmöten med de anställda för att på så vis ta del av den gångna månadens arbete. Det ideala hade varit enskilda möten mellan anställd och verksamhetschef där de anställda har möjlighet att beskriva vad denne har presterat under månaden som gått samt vilka svårigheter som har stötts på. På dessa möten skulle verksamhetschefen ha möjlighet att ge feedback och beröm och den anställda skulle antagligen anse dessa möten som meningsfulla och motiverande. Den anställda skulle också ha möjlighet att ställa frågor. Ännu en positiv verkan som dessa möten skulle kunna bidra till är att verksamhetschefen skulle få en större förståelse för de anställdas arbete och för verksamhetens utveckling.

### ➤ Belöningsystemet skall vara rättvist

Enligt teorin måste ett idealt belöningsystem vara rättvist och om man tittar på tantiemsystemet så var detta mycket orättvist då det endast gynnade tandläkarna. Även för tandläkarna innebar tantiemsystemet nackdelar då arbetsklimatet blev mer stressigt och de var tvungna att arbeta allt snabbare, för att nå upp till en bra bonus. Då tandläkarna var de enda som fick en belöning kände de också dåligt samvete, eftersom tandsköterskorna var tvungna att arbeta lika hårt för att assistera tandläkarna och för detta arbete blev de inte belönade. Det var inte bara det att det var ett orättvist system. Vi anser att ett system som detta är uppbyggt för konflikter. Avundsjuka och missnöje tror vi är det enda som organisationen får ut av ett sådant system. Denna typ av belöningsystem för även med sig andra nackdelar som exempelvis ett stressigare arbetsklimat och sämre kvalitet på utfört arbete.

Det individuella lönesystemet som Folk tandvården använder sig av idag är däremot ett mer rättvist system där alla har chans att få ett lönepåslag, i alla fall enligt verksamhetschefen. Många anställda uppgav i enkäterna att även detta system är orättvist. Vissa ansåg att de som var duktiga på att löneförhandla och vågade framföra krav erhöll en mycket högre lön än de som var tysta och försynta vid en sådan förhandling. Vi tycker att systemet är mer rättvist än tantiemsystemet men att erhålla en bonus på klinikens totala resultat tillsammans med en individuell belöning som baseras på prestation är enligt oss det mest rättvisa systemet. Alla de anställda skulle då få ta del av belöningen. Men som redan nämnts finns risken för free-rider problem vid kollektiv belöning vilket skulle kunna minskas med hjälp av även individuell belöning.

## 5.2 Upplevelse av motivation

I detta avsnitt kommer analysering att ske med hänsyn till de olika motivationsteorierna som togs upp i avsnitt 3.1.

### 5.2.1 Behov

Alla människor har flera olika behov som behöver tillfredställas. Enligt Maslow påverkas motivationen hos en människa genom individens behov. Dock kan inte alla dennes behov tillfredställas samtidigt. Det som är viktigt att komma ihåg är också att alla människor inte fungerar likadant. Alla prioriterar inte samma behov (Robbins, 2001). Därför kan det också vara svårt för en organisation att utforma ett belöningsystem som tillfredställer alla anställdas behov lika mycket. Halepota (2005) menar att det första behovssteget kan för en anställd vara bland annat lön och arbetsvillkor. Arbetsvillkoren på kliniken anser vi vara normala och vi har inte uppfattat att kliniken har några speciella arbetsvillkor som kan anses som sämre eller bättre än i andra offentliga verksamheter. Vi har dock förstått att de flesta anställda upplever att lönen är för dålig vilket gör att det första behovet inte fullt kan anses uppnått. Vi skulle helst vilja se en löneökning i kliniken då det har visat sig att kliniken i Falkenberg är den sämst betalda Folktandvården i hela Sverige. En alternativ lösning skulle vara att fler förmåner kommer de anställda till godo. Det andra steget i Maslows behovshierarki kan kopplas till Folktandvården genom att denna organisation enligt oss anses som en stor och trygg organisation. Risken för konkurs och stora konjunktursvängningar är för en sådan här offentlig organisation i princip obefintlig jämfört med en privat organisation. På detta vis kan det andra trygghetsbehovet anses uppnått. Det sociala, tredje behovet kan sägas vara uppfyllt genom att de anställda arbetar i team och är nöjda med arbetsklimatet samt arbetskollegorna. De anställda på kliniken arbetar i stort sett aldrig själva. För de individer som har ett behov av social tillhörighet är teamkänsla mycket tillfredställande hos dessa. Detta behov nämns även i McClellands motivationsteori. Vi tror att det är främst tandsköterskorna som starkast känner detta behov eftersom majoriteten av dem ville ha kollektiv belöningsform. De flesta anställda på kliniken upplever en positiv känsla tillsammans med de övriga anställda. På detta vis anser vi att det tredje behovet är uppfyllt. De tre understa behoven i Maslows behovshierarki som nu analyserats kan även beskrivas som hygienfaktorer enligt Hertzbergs tvåfaktorteori (Bruzelius & Skärvad, 2000). Det är med andra ord arbetsomgivningen som måste vara bra för att de anställda skall må bra. Som tidigare nämnts är hygienfaktorerna då inte helt uppfyllda. Relationerna mellan de anställda är bra men lönen är inte tillfredsställande. De två högre behoven som återstår i Maslows behovshierarki benämns i Hertzbergs tvåfaktorteori som motivationsfaktorer och är relaterade till själva arbetsuppgiften och möjligheten till utveckling. Det fjärde behovet, uppskattning och status, kan tillfredställas genom att den anställda erhåller feedback samt möjlighet till befordran. Under intervjun med Gunilla Svanholm fick vi reda på att många unga och nyutexaminerade tandläkare börjar på Folktandvården men att de snart går vidare och specialistutbildar sig och söker sig gärna utomlands. Vi tror att en anledning till detta är just att utvecklingsmöjligheterna inom Folktandvården är begränsade och att lönenivån ligger på en låg nivå. För att locka och behålla yngre personal krävs både en höjning av lönen och fler utvecklingsmöjligheter inom organisationen men också mer utmanande arbetsuppgifter.



## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Behovet av uppskattning och status kan även kopplas till maktbehovet i McClellands motivationsteori (Schou, 1991). Som vi tidigare nämnt upplever de anställda att beröm från ledningen är obefintlig men att feedback och uppmuntran av patienterna och beröm vid god behandling upplevs som mycket tillfredställande och roligt. Vi anser att feedback är enormt viktig i en organisation för att bibehålla de anställdas motivation och positiva inställning. Vi skulle gärna vilja se en förbättring från ledningens sida vad gäller feedback. Makt är för vissa människor viktigt att känna. Då är det status som dessa individer vill uppnå. På kliniken har vi inte upplevt att någon skulle vilja ha mer makt och vi tror att detta kan bero på organisationens syfte och utformning. Individer som vill kontrollera och känna makt tror vi inte skulle börja arbeta inom en offentlig organisation som Folktandvården. Befattningarna är även redan tilldelade när den anställde börjar och kan i princip inte ändras. En tandsköterska kan inte arbeta sig ”uppåt” och bli tandläkare. Utbildning krävs vilket gör att ett maktbehov troligtvis inte skapas i denna organisation. Det femte och sista behovet i hierarkin benämns som självförverkligande och kan enligt Halepota (2005) uppnås genom att svåra och utmanande uppgifter för den anställde utformas. Behovet att lyckas finns även med i McClellands motivationsteori och bör kunna kopplas till det femte behovet enligt oss. För högpresterande människor är detta behov mycket viktigt (Schou, 1991). Vad gäller Folktandvårdens klinik anser vi att varje patient bjuder på olika utmaningar. Svårighetsgraden varierar på detta vis hela tiden. Variationen tror vi varierar mest hos tandläkarna, från vanliga rutinkontroller till svåra kron- och brokonstruktioner och implantat. Vi anser även att de flesta tandläkare är dem som är mest högpresterande med tanke på den höga utbildningen. På detta vis anser vi att det femte behovet är uppfyllt för tandläkarna. För tandhygienisterna och tandsköterskorna håller sig troligtvis svårighetsnivån på en ganska jämn nivå och arbetsuppgifterna anser vi inte vara lika utmanande. Dock tror vi att med tanke på att olika individer prioriterar olika behov, enligt McClellands motivationsteori, är inte tandsköterskorna och tandhygienisterna lika högpresterande individer. Därför drar vi en slutsats om att det självförverkligande behovet för dessa befattningar inte är lika betydande som för tandläkarna.

Avslutningsvis vill vi framhäva att det är feedback och utmanande arbetsuppgifter som vi tror kommer att ge en långvarig tillfredsställelse och motivation. Vi anser att tillfredsställelsen inte är hög på kliniken på grund av att de två översta behoven, uppskattning och status samt självförverkligande, i Maslows behovshierarki inte är fullt uppnådda. De anställda har dock ansett att motivationen är hög bland medarbetarna vilket är något förvånande. Antagligen trivs de anställda så bra på grund av det goda arbetsklimatet vilket skapar motivation i sig. Dock anser vi inte att det individuella lönesystemet i sig bidrar till motivation vilket ett idealt belöningsystem borde. Däremot anser vi att motivationen skulle kunna bli mycket högre och mer långvarig ifall de bristfälliga aspekterna som till exempel feedback och låg lön förbättras.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

### 5.2.2 Rättvisa

En individs motivation påverkas enligt förväntansteorin genom dennes uppfattning av hur stor prestationsförmåga han eller hon har i ett visst arbete. Kopplat till detta tas även belöning i beaktning och värdet som denna belöning anses innebära för individen. På samma vis som behov har människor olika förväntningar om en belöning (Halepota, 2005). Handlingskonsekvensen som Vroom framtagit, vilken beskrivs av Samuelson (1999) går ut på att individen upplever en koppling mellan beteende och följderna av detta beteende. Kopplat till Folktandvården är den förväntade belöningen i stort sett lika med noll då de flesta anställda inte anser sig bli belönade förutom viss belöning från patienter i form av uppskattning. Friskvårdstimman, som dock skall försvinna, och fikabrödet ses dock som en form av belöning. Dock vet de anställda inte hur de blir belönade ifrån ledningen eftersom ingen feedback eller annan form av icke-monetära belöningar kommer från ledningen. Det individuella lönesystemet kan ge möjlighet till ett litet lönepåslag då kurser eller projekthållning genomförts men är i stort sett obefintlig. Värdet av denna belöning kan enligt oss inte vara hög. Trots detta menar, som tidigare nämnts, många anställda att motivationen är hög inom organisationen även fast de ej anser sig bli belönade vid god prestation. Som vi tidigare nämnt beror det antagligen på ett gott arbetsklimat. Det som däremot inte är motiverande är det rådande belöningsystemet enligt de anställda. Pengar är en av förväntansteorins motiverande faktor (Thorpe & Homan, 2000). Enligt verksamhetschefen så behöver de anställdas motivation inte ökas eftersom hon inte tror att de kan producera så mycket mer vård än vad de redan gör. Dock anser vi att motivationen inte bara är till för att de anställda skall arbeta fortare utan även för den anställdes trivsel. Om de anställda får en ökad trivsel leder också detta till bättre presterat arbete som i sin tur leder till nöjdare patienter. Hon menar också att ett löneyft inte skulle räcka som motivationsfaktor hela året ut och detta håller vi med om. Enligt de anställda skulle inte heller motivationen påverkas av pengarna i sig men som belöning skulle den vara önskvärd och tillfredsställande.

En positiv aspekt med tantiemsystemet var att tandläkarna visste vad som förväntades av dem för att erhålla en belöning till skillnad mot det nuvarande systemet. Enligt oss borde tantiemsystemet ha inneburit hög motivation att arbeta effektivare för tandläkarna. Enkätundersökningen har visat att tandsköterskorna tyckte detta system var mycket omotiverande för tandsköterskorna då de arbetade hårdare för ingenting. Även ett trivsamt arbetsklimat är mycket viktigt för att öka motivationen och med tantiemsystemet försämrades arbetsklimatet betydligt då stressen ökade.

Hur mycket som de anställda presterar och anstränger sig i sitt arbete har att göra med dennes förväntning om hur arbetet kommer att lyckas eller misslyckas. Vad gäller de anställda på Folktandvården bör deras förväntningar om att lyckas med ett arbete vara ganska stor då deras arbetsuppgifter ofta är rutinmässiga. Dessutom har de en god utbildning vilket gör att de har stor kunskap.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Jämviktsteorin innebär att alla individer vill bli rättvist behandlade. På Folktandvården upplevde ganska många anställda det individuella lönesystemet som orättvist, liksom tantiemsystemet. Det är enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) inte belöningen som är det viktiga utan hur de anställda uppfattar sin belöning i förhållande till arbetsinsats och jämfört med de övriga anställdas belöningar och arbetsinsats. En del menade att de anställda som var duktiga på löneförhandling kunde erhålla en betydligt högre lön än de som var sämre på att förhandla. Tantiemsystemet innebär orättvisa i och med att det endast var tandläkarna som blev belönade. Enligt jämviktsteorin skulle ett system som tantiemet aldrig kunna hamna i jämvikt. Vi anser att tantiemet var fullständigt inskränkt och bristfälligt då orättvisan var så uppenbar. Ett sådant system är självklart motiverande för den belönade men inte för de övriga. De anställda på Folktandvården kan om de känner sig orättvist behandlade minska sin arbetsansträngning, ändra uppfattning om sig själv och andra eller säga upp sig (Robbins, 2001). Ingen av dessa åtgärder skulle vara positivt för Folktandvården vilket bör betänkas. Det individuella lönesystemet är dock enligt oss ganska rättvist då alla har samma villkor. Dock trodde vissa att det kunde förekomma favorisering bland de anställda genom att exempelvis godkänna kurser och projekt för vissa anställda. Detta är fel men med tanke på deras föregångna belöningsystem, tantiem, har orättvisan bekämpats starkt. En viss orättvisa tror vi alltid förekommer i alla organisationer och är svår att bli av med eftersom alla människor har olika uppfattning om rättvisa.

Arbetsmotivationen hos en anställd påverkas av vilken förstärkning som ges i samband med ett visst beteende (Schou, 1991). Detta tycker vi är väldigt logiskt och innebär att de anställda på Folktandvården behöver få oerhört mycket mer feedback än vad som ges i dagsläget. Feedback skulle innebära vad som benämns i förstärkningsteorin som positiv förstärkning. Vi har tidigare pratat mycket om de anställdas avsaknad av uppmuntring och beröm. Då de anställda aldrig får denna feedback minskas arbetsmotivationen. Detta är en mycket viktig del i den anställdes behov vilket inte uppnås på Folktandvården.

### 5.3 Upplevelse av belöningsform

I detta avsnitt kommer analysering att ske med hänsyn till de olika teorierna om belöningsform som togs upp i avsnitt 3.3.

De två olika belöningsystemen som använts i Folktandvården har varit utformade på ett sätt som ger belöning i form av monetära belöningar. Att de anställda gärna vill ha mer pengar i form av högre lön har påvisats starkt i enkätsvaren. Högre lön upplevde de anställda som den mest önskade belöningen eftersom de flesta anser sig underbetalda. Dock anser de anställda inte att pengar i sig skulle vara så motiverande. En högre lön anser de alltså inte vara speciellt motivationshöjande. Arvidsson (2005) menar också att det inte bara är monetära belöningar

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

som motiverar utan även de icke-monetära anser han vara mycket viktig för de anställdas motivation. De anställda inom Folktandvården verkar vara mer av denna icke-monetära åsikt. Många anställda svarade även genom öppna svar att arbetsklimatet och uppmuntran från patienter är mycket motiverande. Det som saknas på kliniken vilket framkommer dels i intervju 2 och dels av enkätsvaren är uppmuntran ifrån ledningen. Även flera förmåner som exempelvis sjukförsäkring ansåg många vara en önskvärd belöning. Aktiviteter ansåg sig dock inte många vara intresserade av. Vad som även bör påpekas här är att några anställda poängterade att de fick gratis fikabröd en gång i månaden och fritt kaffe varje dag. Detta upplevdes som stimulerande och trevligt. En sådan liten förmån kan alltså betyda oerhört mycket för personalens trivsel. Efter att ha gått igenom alla svar har vi kunnat påvisa att den monetära belöningsform som legat till grund så länge inom Folktandvården inte är någon speciellt bra belöningsform. Istället borde mer icke-monetära belöningar komma fram.

Individuell belöning har länge varit den belöningsform som kliniken använt sig av. Reilly (2003) menar att många anställda kan misstänka att vissa inom personalen blir favoriserade av chefen genom individuella belöningar. Denna misstanke om favorisering har även våra enkätsvar konstaterat. Detta anser vi vara mycket negativt för en organisation. Reilly (2003) menar även att individuell belöning kan skapa avundsjuka och gräl mellan kollegorna. Verksamhetschefen (Intervju 1) menar dock att sådana konflikter inte existerar inom organisationen. Tvärtemot anser många av de anställda att samarbetsförhållandena är goda och samarbetet fungerar bra, vilket tyder på att det inte föreligger någon avundsjuka på kliniken. Denna slutsats som vi gör här, stöds av Reilly (2003) som menar att avundsjuka leder till samarbetssvårigheter. I motsats till Reilly (2003) menar Jacobsen & Thorsvik (2002) att den individuella belöningsformen medverkar till samarbete vilket ju har visat sig stämma på Folktandvården i Falkenberg.

Den belöning som de flesta anställda ansåg sig vilja ha är kollektiv belöning. Majoriteten utgjordes av tandsköterskorna. Vi anser att detta kan bero på att tandsköterskorna är trötta på den individuella formen som så länge legat till grund för belöning inom organisationen. Då tantiemet användes blev de inte alls belönade vilket skapade orättvisa och missnöje. Det nuvarande systemet ger inte heller upphov till någon speciell belöning. De anser en lönehöjning som obefintlig då den inte är kännbart hög. En risk vid kollektiv belöning är ju som redan nämnts det så kallade free-rider problemet. En risk med att införa en kollektiv belöning som samtliga anställda skulle få ta del av kan vara att de som lägger ner otroligt mycket energi och tid på sitt arbete skulle få dela belöningen med någon annan som inte i närheten arbetar lika hårt. Enligt Samuelson (1999) så bryr sig inte den enskilde individen om att arbeta effektivt för att skapa goda prestationer eftersom det är svårt för ledningen att kontrollera varje enskild medarbetares prestationer. Detta leder till att individen gärna åker snålskjuts på andras prestationer. En kollektiv belöning skulle då kunna leda till att kvaliteten på det utförda arbetet sänks och detta skulle i värsta fall leda till att tandhälsan försämras. Vi anser att en kombination av kollektiv respektive individuell belöning är det ultimata i en

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

organisation som Folk tandvården då detta leder till att samtliga anställda gynnas av systemet oavsett befattning.

### 5.4 Sammanfattning

Anledningen till att så få kände till målen tror vi kan bero på att de ändras allt för ofta och att de anställda därför inte bryr sig om att ta dem till sig. De två olika belöningsystemen har både varit föremål för missnöje bland de anställda. Tantiemsystemet ansågs mycket orättvist då endast tandläkarna fick ta del av en belöning medan sköterskorna blev utan. Ett sådant system anser vi endast vara uppbyggt för konflikter med mycket avundsjuka och missnöje som följd. Anledningen till att så många anställda inte anser att det individuella lönesystemet är meningsfullt är antagligen för att det är så svårt att bli belönad. De har också svårt att veta exakt vad som krävs för att bli belönade. Däremot anser de anställda att motivationen är hög. Detta tror vi kan bero på den uppmuntran som kommer från patienter och också säkert från det trevliga arbetsklimatet. Vi har genom analysen fått en förståelse för hur de anställda upplever belöningsystem samt sett vilka förbättringar som kan göras på rådande belöningsystem. Detta kommer att redogöras för i slutsatsen.

## 6 Slutsats

---

---

*I detta kapitel kommer vi att redovisa slutsatser som vi fattat med hjälp av analysarbetet. Inledningsvis förklaras problemen med att ta fram ett idealt belöningsystem. Fortsättningsvis presenteras de anställdas upplevelser och skillnader mellan teori och praktik. Vidare ges förslag till förbättringar av rådande belöningsystem. Avslutningsvis ges förslag på fortsatta studier inom ämnet.*

---

---

### 6.1 Svårigheter med att utforma ett idealt belöningsystem

Hur skall ett idealt belöningsystem se ut? Varje människa har sin egen uppfattning om motivation och arbetsinsats och det är praktiskt taget omöjligt att konstruera ett idealt system som passar för alla sorters individer och organisationer. Alla individer har även skilda behov vilket försvårar belöningsystemens användning. Det ideala hade varit om belöningsystem hade anpassats mer till individerna i organisationen och konstrueras utifrån de anställdas preferenser. En anpassning mot den enskilde individen skedde då Folkvandvården gick från det mycket omdiskuterade tantiemsystemet till det individuella lönesystemet som används idag. Trots denna anpassning finns fortfarande mycket missnöje kvar även om det individuella lönesystemet är mer populärt än det gamla tantiemsystemet.

Vad vi har förstått genom vår studie, förutom ovan diskussion, är att offentliga organisationer har betydligt svårare att handskas med belöningsystem än privata organisationer. I vår studerade offentliga organisation utformas exempelvis belöningsystemet av landstinget. Detta kan innebära att landstinget inte har den närkontakt med den specifika organisationen som krävs för att utforma ett uppskattat och tydligt belöningsystem. Även den monetära biten gör att de offentliga organisationerna får begränsa sina belöningar kraftigt, då de oftast inte har så mycket pengar att röra sig med. Vi tror att detta kan medföra svårigheter av ett idealt belöningsystem hos offentliga verksamheter, som bland annat Folkvandvården i Falkenberg. Vi anser dock att utvecklingen har gått åt rätt håll då tantiemsystemet var riskabelt att använda inom hälso- och sjukvården då det främst var ute efter att öka kvantiteten, inte kvaliteten.

### 6.2 Upplevelser

Vår studie har gett en klar bild av att de båda systemen har varit och är bristfälliga enligt både de anställda och ledningen. Det nuvarande belöningsystemet upplever många anställda som meningslöst och de flesta uppfattar inte heller det individuella lönesystemet som ett riktigt belöningsystem. Detta visar sig bland annat i att många inte vet hur de skall agera för att bli belönade. Med andra ord upplevs systemet som otydligt. Tantiemsystemet har till skillnad

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

från det individuella lönesystemet upplevts som ett tydligt belöningsystem enligt de anställda samtidigt som båda systemen har upplevts som orättvisa. Tantiemsystemet var orättvist då endast tandläkarna fick ta del av det. Det individuella lönesystemet upplevs som orättvist på grund av favorisering av vissa anställda samt människors olika skicklighet vid förhandlingar. Verksamhetschefen anser dock inte det individuella lönesystemet som orättvist. Vi anser att tantiemsystemet var betydligt mer orättvist än det nuvarande systemet. Vi tror att orättvisa alltid förekommer men att den kan minskas genom att fler kollektiva belöningar ges.

Ett idealt belöningsystem skulle enligt både de anställda och ledningen vara ett system som var baserat på en bonus på hela klinikens resultat, alltså mer kollektiva belöningar än vad som i nuläget ges. Vad som många i personalen saknar är belöning i form av uppskattning och beröm från ledningen. Vad som många anställda däremot upplevt som mycket trevligt och stimulerande är fikabröd som ges en gång i månaden samt fritt kaffe varje dag. Mer icke-monetära belöningar skulle alltså vara uppskattat. Dock borde en kombination av både icke-monetära och monetära belöningar vara det ideala. Detta tror vi på grund av att personalen även vill ha en högre lön då många i personalen är missnöjda med den nuvarande lönen. Denna kombination skulle troligtvis även kunna öka motivationen långsiktigt.

### 6.3 Praktik respektive teori

Vår studie har medfört en uppfattning om att verkligheten skiljer sig mycket ifrån teorierna om ett idealt belöningsystem som vi använt oss av. Folktandvården i Falkenbergs individuella lönesystem stämmer inte mycket överens med vad som beskrivs i teorin. Tantiemsystemet var mer överensstämmande med teorin på vissa punkter. Dock var detta system mycket dåligt då orättvisan var så pass påtaglig. Vi tror att vår studerade klinik borde kunna dra nytta av att ta del av teorins förslag. Målen anser vi, precis som teorin beskriver, är viktiga att alla anställda känner till. Tydlighet, rättvisa, kännbara och meningsfulla belöningar och medvetenhet är även av mycket stor vikt enligt oss. Likaså anser vi att ett väl utformat belöningsystem är att föredra, vilket borde kunna ske ifall någon med god insyn i organisationen utformade det.

Som belöningsystemet ser ut idag så upplevs det nästintill obefintligt enligt de anställda. Detta visar på att det rådande belöningsystemet skulle kunna förbättras för att på så sätt öka de anställdas motivation och arbetsglädje.

### 6.4 Förslag till förbättringar

Vi har efter vår analys kunnat se att det aktuella individuella lönesystemet innehåller fler negativa än positiva aspekter utifrån de anställdas upplevelser. För att uppfylla vårt syfte om förslag till förbättringar, kommer vi att i detta kapitel komma fram till ett antal åtgärder som vi tror skulle kunna leda till en höjd motivation bland de anställda.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

En möjlig förbättring skulle vara om Folktandvårdens belöningsystem konstruerades inom organisationen istället för som i dagsläget på landstingsnivå. Det vore bättre om systemen utvecklades nerifrån och upp istället för uppifrån och ner och att personalen fick vara med och besluta. Detta skulle ge ett väl utformat belöningsystem utan oklarheter. De anställda skulle på detta vis vara väl införstådda med hur de blir belönade.

Vi anser att det ideala för Folktandvården skulle vara ett system som är uppbyggd med en kombination av individuell respektive kollektiv belöning. En bonus på hela klinikens resultat skulle gynna samtliga anställda samtidigt som det finns möjlighet för ytterligare belöning vid individuell prestation. Genom att använda sig av ett belöningsystem som även beaktar individuell prestation minskar risken för free-rider problemet. De anställda skulle troligtvis uppleva ett sådant system mycket mer stimulerande. Ur rättvisesynpunkt skulle ett sådant här belöningsystem sannolikt även uppfattas som mycket tillfredsställande. Misstankar om favorisering borde även kunna försvinna till stor del.

Tydligare mål bör kunna bidra till ett bättre resultat samt engagemang och motivering hos de anställda. Viktigt är också att målen inte ändras för ofta. På samma vis som med belöningsystemet bör även målen utformas av Folktandvården istället för landstinget. Målen bör dessutom vara tuffare för att skapa utmaningar för de anställda.

Ytterligare en väg till förbättring skulle enligt oss, som tidigare nämnts, vara att mer fokusera på de icke-monetära belöningarna. Som det ser ut idag används nästan uteslutande monetära belöningar inom Folktandvården. Vi anser att fler icke-monetära belöningar skulle öka motivationen betydligt och belöningen skulle bli mer kännbar för de anställda. Eftersom tidsaspekten även har en viktig roll i fråga om belöningar skulle omedelbara belöningar så som beröm ge bättre resultat än en löneförhöjning nästkommande år. Som vi sett i analysen är de anställda för närvarande mycket nöjda med arbetsförhållanden och den sociala biten. Det som saknas är uppmuntran och feedback från ledningen. Feedbacken upplevs som mycket viktig hos personalen vilket innebär att sådant måste uppmärksammas. Vi gav i analysen förslag på enskilda månadsmöten mellan verksamhetschefen och de anställda. Detta skulle kunna uppfylla behovet av uppskattning och respons.

Som vi vet är fikabröd och kaffe någonting som de anställda uppskattar. Detta är en mycket liten åtgärd från organisationen men som ses som en betydande förmån ur de anställdas synvinkel. Samtidigt som det saknas uppmuntran från ledningen är också lönen ett föremål för missnöje bland de anställda. En löneförhöjning anser vi vara nödvändig för att få de anställda att uppskatta arbetet mer och för att öka motivationen.



Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## 6.5 Vidare forskning

Vi anser att det skulle vara mycket intressant att utveckla vår studie till att gälla fler organisationer inom den offentliga sektorn och även inom andra branscher. Till att börja med hade det varit intressant att studera fler av Folktandvårdens kliniker i andra delar av Sverige för att se hur pass stora skillnader och likheter det finns i de anställdas upplevelser av belöningsystem i jämförelse med de anställdas på Folktandvården i Falkenberg.

## 7 Källförteckning

### Böcker och dylikt

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Arvidsson, Per (2005) *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm

Bergqvist, Erik (1994) *Belöningar och prestationer i offentlig verksamhet*, Stockholm: Stockholms universitet

Blomgren, Maria (1999) *Pengarna eller livet? – Sjukvårdande professioner och yrkesgrupper i mötet med en ny ekonomistyrning*, Uppsala: Uppsala Universitet

Bruzelius, L & Skärvad, P (2000) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur

Bryman Alan & Bell, Emma (2003) *Business research methods*, New York: Oxford University Press

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1997) *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö: Liber Ekonomi

Frank, Johan, Fredholm, Peter & Johansson, Niclas (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*, Uppsala: Uppsala universitet

Holme, Magne Idar & Solvang, Krohn Bernt (1991) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur

Jonsson, Ernst (1992) *Belöningar och effektivitet i offentlig förvaltning*, Lund: Studentlitteratur

Kreitner R & Kinicki A (1998) *Organizational behavior*, Irwin: Chicago

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur

Merchant, K.A., (1989) *Rewarding results: motivating profit center managers*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Merriam, Sharan B (2000) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Patel & Davidsson (1991) *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur

Porter, L.W., Bigley, G.A. & Steers, R.M. (2003) *Motivation and work behaviour*. New York: McGraw-Hill

Robbins, Stephen. P (2001) *Organizational behavior*, Upper Saddle River N.J: Prentice Hall

Rubenowitz, Sigvard (1994) *Organisationspsykologi och ledarskap*, Göteborg: Akademiförlaget Corona

Samuleson, Lars A, *Controllerhandboken* (1999), Stockholm: Sveriges verkstadsindustrier

Schou, Pierre (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*, IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology, Handelshögskolan i Stockholm

Svensson, Arne (2001) *Belöningsystem*, Stockholm: KFS

Svensson, Arne & Wilhelmsson, Lars (1988) *Belöningsystem*, Solna SIPU

Svensson, Arne & Wilhelmsson, Lars (1991) *Belöningsystem*, Arlöv: SIPU Förlag

Thompson, A. A Jr & Strickland, A. J (1992) *Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager*, Irwin

Thorpe, R & Homan, G (2000) *Strategic Reward Systems*, Harlow: Prentice Hall

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

### Artiklar

Halepota, Hassan Ali (2005) Motivational Theories and Their Application in Construction, *Cost Engineering*, Vol: 43, No: 3, P: 14-18

Oleson, Marc (2004) Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's hierarchy of needs, *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, Vol: 28, No: 1, P: 83-92

Reilly, Peter (2003) New Approaches in Reward: Their Relevance to the Public Sector, *Public Money & Management*, Vol: 23, No: 4, P: 245-252

### Elektroniska källor

[www.lthalland.se](http://www.lthalland.se)

### Intervjupersoner

Intervju 1 Gunilla Svanholm, Verksamhetschef på Folktandvården i Falkenberg, 2006-04-24  
Besöksintervju

Intervju 2 Anställd tandläkare på Folktandvården i Falkenberg, 2006-04-27  
Besöksintervju

Intervju 3 Rune Lejon, Personaldirektör i Landstinget Halland, 2006-04-26  
Mailintervju

### Övrigt

Landstinget Hallands måldokument 2006

Broschyr: Folktandvården Halland ”Följ hjärtat”

Lina – Landstingets intranät

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## **Bilagor**

### **Bilaga 1**

#### **Ett idealt belöningsystem - en jämförelse**

##### **Merchant vs Thompson & Strickland**

*Prestationsmått som överensstämmer med organisationens huvudsakliga mål vilket ofta brukar vara att maximera aktieägarnas värde vs Belöningen måste kopplas till betydelsefulla prestationsmål*

*Meningsfulla belöningar samtidigt som de skall vara kostnadssnåla vs En kännbar belöning bör ges av den totala lönen*

*Resultatmått som är kontrollerbara vs Anställda måste kunna agera så att resultatet påverkas*

*Prestationsstandarder som är förbestämda och utmanande vs Utvärderingen och belöningsystemet måste vara noggrant utformat och realistiskt*

##### **Merchant vs Svensson**

*Prestationsmått som överensstämmer med organisationens huvudsakliga mål vilket ofta brukar vara att maximera aktieägarnas värde vs Vad som skall belönas är den viktigaste frågan*

*Tydlighet vs Tydliga mål, visioner och prestationskrav i organisationen*

*Noggranna resultatmått vs Vad som är rättvisa är det som människor uppfattar som rättvisa*

*Meningsfulla belöningar samtidigt som de skall vara kostnadssnåla vs Belöningar skall användas som även de anställda uppfattar som belöningar*

##### **Thompson & Strickland vs Svensson**

*Vad som är rättvisa är det som människor uppfattar som rättvisa vs Alla i företaget bör få tillgång till belöningen, såväl chefer som medarbetare*

Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

*Belöningen måste kopplas till betydelsefulla prestationsmål vs De utförda handlingarna är belönade*

*Utvärderingen och belöningsystemet måste vara noggrant utformat och realistiskt vs Tydliga mål, visioner och prestationskrav i organisationen*

*Anställda måste kunna agera så att resultatet påverkas vs Mät de anställdas prestationer på ett godtaget vis*

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## Bilaga 2

### Intervjuguide- Frågor till Gunilla Svanholm

#### Allmänna frågor:

Vilken befattning har du i organisationen? Hur länge har du haft den befattningen?  
Vilka är dina övergripande arbetsuppgifter?  
Har du tidigare arbetat inom Folk tandvården? Tidigare befattning inom offentlig sektor?  
Vad drivs du av och varför arbetar du på Folk tandvården och inte ett privat företag?

Hur ser organisationen ut?  
Hur många anställda arbetar här?  
Vilka olika befattningar har ni i företaget?

Är Folk tandvården en populär organisation att arbeta inom? Hur länge brukar en anställd vara kvar på arbetsplatsen i genomsnitt?

Vad är Folk tandvårdens huvudsakliga mål och vision? (Vad vill organisationen uppnå?)

#### Frågor avseende belöningsystem:

1. Vad är ett belöningsystem för dig? Tänker du på belöningsystem som ett styrverktyg?
2. Vem har konstruerat det system ni använder?
3. När uppkom det första belöningsystemet i Folk tandvården?
4. Vi känner till ett belöningsystem som ni använt er av, Tantiem, vad innebar det?  
Hur länge användes det? Vilka fördelar respektive nackdelar förde det med sig som du känner till? Hur upplevdes systemet av de anställda i organisationen? Vilka kunde belönas av systemet, exempelvis tandsköterskor, tandläkare? Hur tror du att det påverkade organisationen?
5. Varför slutade Folk tandvården använda sig av Tantiemen? Vilka var de avgörande faktorerna?
6. Tror du att Folk tandvården skulle kunna tänka sig införa ett liknande belöningsystem igen? Varför / Varför inte?

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

7. Vad använder ni er av idag? Har hört att ni har ett slags belöningsystem som kallas för individuellt lönesystem.

8. Det individuella lönesystemet, vad innebär det? Vad baseras den individuella lönen på? Alltså hur bestämmer man vad den enskilde individen skall få för lön? Vem bestämmer det? Är det svårt att bestämma lönen för de olika anställda? Vilka innefattas av systemet? (Tandläkare, sköterskor eller alla.)

9. Tycker du att systemet är rättvist? (Eller kan det hända att en individ får en högre lön på grund av svårighet att sätta lön?)

10. Hur stor är den extra lönen vid individuellt lönesystem ifall t.ex. en anställd presterat något t.ex. genom utbildat sig bättre och kan på så vis klara av svårare arbetsmoment vilket gynnar organisationen?

11. Hur svårt är det att få en högre lön?

12. Då en anställd skall få en högre lön, på grund av prestationer, när sätts den nya lönen? En månad / kvartal / år efter att den anställde utförde prestationen?

13. Vad vinner organisationen på de två olika systemen? (exempelvis medverkar till motivation)

14. Har du någon uppfattning om hur personalen har upplevt Tantiemen resp. det nya individuella lönesystemet?

15. Hur stor påverkan tror du ert belöningsystem har på effektiviteten?

16. Har du någon gång upplevt att det blivit konflikter bland personalen på grund av det individuella lönesystemet?

17. Hur motiverar ni er personal?

18. Tror du att motivationsnivån påverkas av de olika systemen? Tror du att det går att motivera personal? Hur?

19. Anser ni att ni behöver öka medarbetarnas motivation? Varför ja / nej?

20. (Mäter ni prestationer som de anställda utfört på ett visst sätt?)

21. (Hur mäts resultatet i organisationen? Påverkas resultatet av några kända makrofaktorer?)



## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

22. Vet de anställda om vad organisationen har för mål eller vad organisationen vill uppnå?
23. Vet personalen vad som förväntas av dem?
24. (Är resultatmåttan verifierbara och objektiva? Alltså går de att utvärderas på ett lättförståeligt sätt så att de anställda förstår måtten?)
25. Har ni förbestämda prestationsmätt? Så att de anställda vet vilka prestationer som gynnar organisationen och som i sin tur kan ge dem ökad lön/förmåner/belöning
26. Hur uppmuntrar ni era anställda förutom lön? (Beröm, feedback, aktiviteter, kurser, befordringar...)
27. Har ni några förmåner för era anställda? (Gymkort, sjukförsäkring m.m.)
28. Tror du att ert nuvarande system kommer att förändras? Varför / Varför inte?
29. Tror du att belöningar kommer att få en större eller mindre roll i framtiden? Varför?
30. Hur skulle ett idealt belöningsystem se ut för dig?

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## Bilaga 3

### Intervjuguide- Frågor till anställd tandläkare på Folktandvården

#### **Allmänna frågor:**

Vilken befattning har du i organisationen? Hur länge har du haft den befattningen?

Vad är Folktandvårdens huvudsakliga mål och vision? (Vad vill organisationen uppnå?)

#### **Frågor avseende belöningsystem:**

1. Vad är ett belöningsystem för dig? Tänker du på belöningsystem som ett styrverktyg?
2. När uppkom det första belöningsystemet i Folktandvården?
3. Vad har du för upplevelser och synpunkter på tantiemsystemet som Folktandvården använde sig av tidigare?  
Vilka fördelar respektive nackdelar förde det med sig som du känner till? Ansåg du det rättvist? Motiverades du av systemet?
4. Tror du att Folktandvården skulle kunna tänka sig införa ett liknande belöningsystem som tantiemet igen?
5. Hur upplever du det individuella lönesystemet? Är det rättvist? Motiveras du av systemet?
6. Hur svårt är det att få en högre lön tycker du?
7. Har du någon gång upplevt att det blivit konflikter bland personalen på grund av det individuella lönesystemet?
8. Hur skulle du vilja bli motiverad? Något du saknar?
9. Tror du att ert nuvarande system kommer att förändras? Varför / Varför inte?
10. Hur skulle ett idealt belöningsystem se ut för dig?

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## Bilaga 4

### Intervjuguide - Frågor till Rune Lejon

#### Allmänna frågor:

1. Vilken befattning har du i organisationen? Hur länge har du haft den befattningen?
2. Vilka är dina övergripande arbetsuppgifter?
3. Har du tidigare arbetat inom Landstinget? Tidigare befattning inom offentlig sektor?
4. Vad har du haft för uppgifter vad gäller Folkandvården?

#### Frågor avseende belöningsystem:

5. Vad är ett belöningsystem för dig? Tänker du på belöningsystem som ett styrverktyg?
6. Hur går ni tillväga när ni konstruerar ett belöningsystem inom den offentliga sektorn? Vilka faktorer tittar ni på?
7. Har ni konstruerat det individuella lönesystemet som Folkandvården använder sig av idag?
8. När uppkom det första belöningsystemet i Folkandvården?
9. Känner du till belöningsystemet Tantiem som Folkandvården använde sig av innan det individuella lönesystemet? I så fall, vad innebär det? Hur länge användes det? Vilka fördelar respektive nackdelar förde det med sig som du känner till? Hur tror du att det påverkade organisationen?
10. Varför slutade Folkandvården använda sig av tantiem? Vilka var de avgörande faktorerna?
11. Tror du att Folkandvården skulle kunna tänka sig införa ett liknande belöningsystem igen? Varför / Varför inte?
12. Det individuella lönesystemet, vad innebär det?
13. Tycker du det individuella lönesystemet är rättvist?
14. Vad vinner organisationen på de två olika systemen? Tantiem respektive individuellt lönesystem.

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

15. Tror du att motivationsnivån påverkas av de olika systemen? Tror du att det går att motivera personal? Hur?
16. Hur stor påverkan tror du ert belöningsystem har på effektiviteten i Folkandvården
17. Mäter ni prestationer som de anställda utfört på ett visst sätt?
18. Vet du hur resultatet mäts i organisationen? Påverkas resultatet av några kända makrofaktorer?
19. Är resultatmåttan verifierbara och objektiva? Alltså går de att utvärderas på ett lättförståeligt sätt så att de anställda förstår måttan?
20. Tror du att Folkandvårdens nuvarande belöningsystem kommer att förändras? Varför/Varför inte?
21. Tror du att belöningar kommer att få en större eller mindre roll i framtiden? Varför?
22. Hur skulle ett idealt belöningsystem se ut för dig?

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## Bilaga 5

### Enkätundersökning

#### Enkät för dig som arbetar inom Folkvandvården

*Följande enkät som du har framför dig behandlar frågor om Folkvandvårdens organisation och dess belöningsystem. Enkäten har utformats av två studenter från Lunds universitet som för tillfället håller på att genomföra en studie om offentliga organisationers belöningsystem. Med din medverkan påverkar du studiens betydelse genom verklighetsförankring. Det enda du behöver göra är att fylla i och besvara de frågor som enkäten tar upp. Behöver du mer utrymme för att skriva, så använd baksidan. Enkäten behandlas för övrigt anonymt!*

*Ett stort tack till Dig!*

*Kerstin Rothman och Aimée Schultz*

**Del 1** Kryssa i de rutor som stämmer överens med dig och dina uppfattningar samt besvara där så krävs.

Kvinna  Man Ålder \_\_\_\_\_

1. Vilken befattning har du inom organisationen? \_\_\_\_\_

2. Hur länge har du varit anställd på Folkvandvården? \_\_\_\_\_

3. Vilka är Folkvandvårdens mål och visioner?  Vet ej

4. Vet du hur Folkvandvårdens belöningsystem ser ut?  Nej  Ja

*Om du svarade Ja på fråga 4 så berätta hur belöningsystemet ser ut*

5. Blir du belönad i ditt arbete?  Nej  Ja  
*Om du svarade Ja så beskriv hur* \_\_\_\_\_

6. Vet du vad som krävs av dig för att bli belönad?  Nej  Ja

7. Anser du att det individuella lönesystemet är meningsfull?  Nej  Ja

8. Anser du att det individuella lönesystemet är motiverande?  Nej  Ja

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

## Del 2

### ***Ta ställning till följande påståenden:***

*Jag upplever att...*

9. ...jag blir belönad då jag presterat något bra  Nej  Ja

*Om du svarat ja så beskriv på vilket sätt du har blivit belönad* \_\_\_\_\_

---

10. ...belöning skall baseras på...

- Individuell prestation
- Kollektiv prestation
- Hela organisationens prestation

11. ...arbetsklimatet är..

- Stressigt
- Lugnt
- Något mittemellan

12. ...de övriga i personalen är...

- Positiva
- Negativa
- Ingen speciell uppfattning

13. ...samarbetsviljan bland mina kollegor är...

- Goda
- Tveksamma
- Varierar

14. ...motivationen bland personalen är...

- Hög
- Låg
- Ingen uppfattning

- Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

**Del 3** - Rangordna följande alternativ efter dina preferenser där 1 är det du helst vill ha. (Om det finns något annat som du vill ta med så skriv det på övrigt, glöm inte heller där att rangordna)

15. Vilka belöningar skulle du vilja erhålla utöver de som finns i dagsläget?

\_\_\_ Högre lön

\_\_\_ Fler förmåner (såsom exempelvis sjukförsäkring, pension)

\_\_\_ Uppmuntran

\_\_\_ Mer utbildning

\_\_\_ Fler aktiviteter (Exempelvis, personalfest, utflykter, konferenser)

\_\_\_ Övrigt: \_\_\_\_\_

16. Vad motiverar dig i ditt nuvarande arbete?

\_\_\_ Lönen

\_\_\_ Arbetsuppgifterna

\_\_\_ Möjlighet till personlig utveckling

\_\_\_ Trevligt arbetsklimat och trevliga kollegor

\_\_\_ Folkandvården är en bra arbetsgivare

\_\_\_ Övrigt: \_\_\_\_\_

### **Avslutande del**

17. Är du nöjd med hur du blir belönad idag?  Nej  Ja

Om du svarat Nej beskriv varför \_\_\_\_\_

18. Anser du att Folkandvårdens belöningsystem kommer i konflikt med organisationens mål och vision?  Nej  Ja

19. Tycker du att det individuella belöningsystemet är rättvist?  Nej  Ja

Om du svarat Nej beskriv varför \_\_\_\_\_

20. När du arbetar, tänker du då på att arbeta på ett sätt som leder till de förutbestämda målsättningarna?  Nej  Ja  Ibland

Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

21. Tycker du att det finns ett samband mellan prestation och belöning?  Nej  Ja

22. Hur ser du på det individuella lönesystemet som Folk tandvården använder sig av? *Ange bland annat fördelar och nackdelar.* \_\_\_\_\_

23. Om du var verksam då Folk tandvården använde sig av Tantiem, hur såg du på det? \_\_\_\_\_

24. Hur skall ett idealt belöningsystem se ut enligt dig? \_\_\_\_\_



Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
 - En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Bilaga 6		Enkät svar					
Förklaringar:		Beskr = Ifall en respondent svarat Ja på någon fråga och förklarat mer ingående beskrivs det här.					
I del 3 anges svaren i rangordning. Svartalernativet 1 anger vad respondenten helst vill ha och 5 anger vad som anses minst önskvärt.							
Anställd	Fråga	A1	A2	A3	A4	A5	A6
<b>Del 1</b>							
Kön		K	K	K	K	K	K
Ålder		31	45	52	53	51	ej svarat
1		Tandhygienist	Tandsköterska	Tandsköterska	Tandsköterska	Tandsköterska	Tandsköterska
2		7 år	25 år	25 år	27 år	29 år	25 år
3		Vet ej	Ja	Ja	Ja	Vet ej	Vet ej
4		Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
5		Ja	Nej	Nej	Nej	Ja delvis	Ja
	Beskr.	Årliga lönellyft				Friskv.timma	Nöjda patienter
6		Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
7		Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
8		Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Del 2</b>							
9		Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
10		Individuell + Hela org. prest.	Individuell prestation	Kollektiv prestation	Kollektiv prestation	Individuell prestation	Indiv, Kollektiv samt hela org. prestation
11		Något mittemellan	Något mittemellan	Något mittemellan	Något mittemellan	Något mittemellan	Stressigt
12		Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
13		Goda	Goda	Goda	Goda	Varierar	Goda
14		Hög	Hög	Hög	Hög	Hög	Hög
<b>Del 3</b>							
15	Högre lön	1	1	1	1	1	1
	Fler förmåner	3	2	2	3	2	2
	Uppmuntran	4	5	3	2	3	4

Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
 - En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

<b>Anställd Fråga</b>	Mer utbildning	2	4	4	4	4	3
	Fler aktiviteter	5	3	5	5	5	5
	Övrigt						
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
16	Lönen	5	3	4	4	3	5
	Arbetsuppgifterna	1	2	1	1	2	2
	Personlig utv.	4	4	3	2	1	3
	Trevlig arbetsklimat och kollegor	2	1	2	3	4	1
	FTV som bra arb.giv	3	5	5	5	5	4
	Övrigt						
<b>Avslutande del</b>							
17	Beskr	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
18		Nej	Nej	Nej	Nej	Vet ej	Nej
19		Ja	Ja	Ja	Ja	Vet ej	Ja
20		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
21		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
22		se A1-22	se A2-22	se A3-22	se A4-22	se A5-22	se A6-22
23		Ej verksam	ej verksam	Gällde bara tandl.	Gällde bara tandl.	Ej verksam	se A6-23
24		se A1-24	Vet ej	Vet ej	Vet ej	se A5-24	Vet ej

**Öppna svarsalternativ**

A1-22 "Det är ju bra om man kan prata för sig. Men bara för att den är individuell finns det ju bara ett visst belopp att dela på".

A1-24 "Rättvist och efter hur stor arbetskapacitet man har. Hjälpsam mot kollegor".

A2-22 "Konkreta arbetsuppgifter skall belönas. Ej utbildningar som inte utnyttjas i arbetet".

A3-22 "Bra, ett sätt att få upp lönerna"

A4-22 "Ett sätt att få upp lönerna"

A5-17 " Jag är inte nöjd med hur jag belönas. Nuvarande system är för inskränkt"

A5-22 "Prestation. Engagemang måste visa sig i form av bättre lön. Utveckling av verksamheten. Ideer och projekt".

A5-24 " Bättre utrymme för höjda löner. De anställda bör få del av resultatet då kliniken går med plus"

A6-17 "För dålig lön och andra förmåner".

A6-22 " Fungerar ej när det gäller tandsköterskorna , vi får obefintliga löneökningar".

A6-23 "Dåligt, då man arbetar tillsammans med t.ex en tandsköterska som ej får del av tantiemet".

Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
 - En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Anställd		A7	A8	A9	A10	A11	A12
<b>Fråga</b>	<b>Svarsalternativ</b>						
<b>Del 1</b>							
Kön		K	K	K	K	K	K
Ålder		48	42	48	59	65	55
1		Tandhygienist	Tandhygienist	Tandhygienist	Tandläkare	Tandhygienist	Tandsköterska
2		7 år	1 år	2 år	30 år	17 år	34 år
3		Vet ej	Vet ej	Vet ej	Ja	Ja	Ja
4		Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
5		Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
6	Beskr.			se A9-5	Lönen	se A11-5	se A12-5
7		Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja
8		Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
9		Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
<b>Del 2</b>							
9		Nej	Nej	Ja se A9-9	Nej	Ja se A11-9	Nej
10		Individuell och kollektiv prestation	Individuell och kollektiv	Individuell, kollektiv samt hela org. Prestation	Hela org. Prestation	Individuell, kollektiv samt hela org. Prestation	Kollektiv belöning
11		Något mittemellan	Någotmittemellan	Någotmittemellan	Någotmittemellan	Någotmittemellan	Någotmittemellan
12		Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
13		Goda	Goda	Goda	Goda	Goda	Goda
14		Hög	Hög	Hög	Hög	Hög	Hög
<b>Del 3</b>							
15	Högre lön	1	1	2	1	3	1
	Fler förmåner	2	2	1	2	6	3
	Uppmuntran	4	3	5	3	5	2
	Mer utbildning	3	4	3	4	2	4
	Fler aktiviteter	5	5	4	5	4	5
	Övrigt					1	
	Beskr. Övrigt					kortare arbetstid med bibehållen lön	

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

### - En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Anställd		A7	A8	A9	A10	A11	A12
16	Lönen	4	Ej besvarat	1	2	5	4
	Arbetsuppgifterna	2		2	4	1	1
	Personlig utv.	3		3	5	4	3
	Trevlig arbetsklimat och kollegor	1		4	1	2	2
	FTV som bra arb.giv	5		5	3	3	5
	Övrigt						
<b>Avslutande del</b>							
17	Beskr	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
					För låg lön	För låg lön	se A12-17
18		Nej	Nej	Vet ej	Nej	ej besvarat	Nej
19		Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
20		Ibland	Ibland	Ibland	Ja	Ja	Ja
21		Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
22		se A7-22	vet ej	Vet ej	se A10-22	se A11-22	se A12-22
23		Ej verksam	Ej verksam	Se A9-23	se A10-23	se A11-23	Ej verksam
24		se A7-24	Ej besvarat	Vet ej	Vet ej	se A11-24	Vet ej

#### Öppna svarsalternativ

A7-22 "Kan motiveras till utveckling, personlig bedömning efter godtycke"

A7-24 "Fasta kriterier"

A9-5 "Patienter visar sin uppskattning med beröm angående deras behandling. Även beröm och uppskattning visas från arbetsledningen"

A9-9 "Jag anser mig bli belönad då jag presterat något bra. Jag får bra utdelning vid löneförhandling"

A9-23 "Tycker inte om Tantiem ur patient synpunkt"

A10-22 "Inte tillräckligt hög för att den skall motivera ökad prestation"

A10-23 "Orättvist då man inte själv hade möjlighet att påverka vem man arbetade tillsammans med (sköterskorna osv)"

A11-5 "Eventuellt genom lönen. Nöjda patienter och trivsel på arbetsplatsen"

A11-9 "Inte individuellt men hela kliniken genom kurser, utflykter samt extra fika"

A11-22 "Bra om man kan påverka lönen med speciella arbetsuppgifter och extra utbildning"

A11-23 "Nej. Det är inte bra att bara tandläkarna får utdelning när det är hela teamet som påverkar resultatet"

A11-24 "Vara uppdelat både individuellt, på teamnivå och för hela kliniken"

A12-5 "Är man flexibel och klarar flera arbetsuppgifter fås eventuellt högre lön"

A12-17 "Endast i lönekurvertet kan man se någon liten belöning, någon annan finns inte"

A12-22 "Ett sätt att få upp lönerna"

Vad innebär ett idealt belöningsystem?  
 - En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Anställd		A13	A14	A15	A16	A17	A18
<b>Fråga</b>	<b>Svarsalternativ</b>						
<b>Del 1</b>							
Kön		K	K	K	K	K	K
Ålder		Ej besvarat	53	62	48	62	55
1		Adm/Receptionist	Tandsköterska	Tandsköterska	Tandsköterska/Rec	Tandsköterska	Tandsköterska
2		17 år	16 år	26 år	25 år	25 år	33 år
3		Ja	Vet ej	Vet ej	Ja	Vet ej	Vet ej
4		Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
5		Nej	Ja	Nej	Ej besvarat	Nej	Nej
	Beskr.		se A14-5				
6		Nej	Ja	Ja	Ej besvarat	Nej	Nej
7		Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej
8		Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
<b>Del 2</b>							
9		Nej	Nej	Nej	Ej besvarat	Nej	Nej
			Kollektiv				
10		Hela org. prestation	prestation	Kollektiv prestation	Ej besvarat	Individuell och kollektiv prestation	Hela org. prestation
11		Något mittemellan	Något mittemellan	Något mittemellan	Något mittemellan	Något mittemellan	Något mittemellan
12		Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
13		Goda	Goda	Goda	Goda	Goda	Goda
14		Blandad	Hög	Hög	Hög	Hög	Hög
<b>Del 3</b>							
15	Högre lön	Ej besvarat	2	1	1	1	1
	Fler förmåner		3	3	2	2	3
	Uppmuntran		5	2	5	3	2
	Mer utbildning		1	5	3	4	4
	Fler aktiviteter		4	4	4	5	5
	Övrigt						
	Beskr. Övrigt						

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Anställd		A13	A14	A15	A16	A17	A18
16	Lönen	Ej besvarat	3	Ej besvarat		2	1
	Arbetsuppgifterna		1		2	3	3
	Personlig utv.		4			5	5
	Trevlig arbetsklimat och kollegor		2		1	1	2
	FTV som bra arb.giv		5		3	4	4
	Övrigt						
<b>Avslutande del</b>							
17	Beskr	Nej	Ja	Vet ej	Ej besvarat	Nej, för låg lön	Nej, för låg lön
18		Vet ej	Nej	Ja	Ej besvarat	Ej besvarat	Ej besvarat
19		Vet ej	Ja	Nej	Ej besvarat	Ja	Nej se A18-19
20		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ibland
21		Ja	Ja	Ja	Ej besvarat	Ja	Ja
22		se A13-22	se A14-22	Ej besvarat	se A16-22	se A17-22	Ej besvarat
23		Ej besvarat	Ej besvarat	Ej besvarat	Ej besvarat	Se A17-23	Ej besvarat
24		Vet ej	Vet ej	Ej besvarat	Ej besvarat	Vet ej	Ej besvarat

### Öppna svarsalternativ

A13-22 "De som går kurser/utbildningar har projekt på gång gynnas av lönesättningen. Dessutom styr chefen till stor del detta vilket är en nackdel!"

A14-5 "Har fått extra lönepåslag på grund av arbete med förändringsarbetet Kaizen"

A14-22 "Öka initiativ till projektarbete"

A16-22 "Tycker att det vore bättre med gemensam så att vi kunde fått upp våran lön".

A17-22 "Kurser där utbildningen inte utnyttjas. Konkreta uppgifter (extra) ska belönas istället"

A17-23 "Kom inte tandsköterskorna tillgodo"

A18-19 "Alla får inte del av det"

Vad innebär ett idealt belöningssystem?  
 - En studie om anställdas upplevelser avseende belöningssystem

Anställd		A19	A20	A21	A22	A23	A24
<b>Fråga</b>	<b>Svarsalternativ</b>						
<b>Del 1</b>							
Kön		K	K	K	K	K	K
Ålder		59	25	50	54	55	53
1		Tandsköterska	Tandläkare	Tandsköterska	Tandläkare	Tandläkare	Tandsköterska
2		23 år	1 år	30 år	5 år	3 år	31 år
3		Vet ej	Vet ej	Ja	Vet ej	Vet ej	Vet ej
4		Nej	Nej	Nej	Ja se A22-4	Ej besvarat	Ja se A24-4
5		Nej	Nej	Nej	Ja se A22-5	Ej besvarat	Ja se A24-5
	Beskr.						
6		Ja	Ja	Nej	Nej	Ej besvarat	Nej
7		Nej	Ja	Nej	Nej, fungerar ej.	Ja	Nej fungerar ej
8		Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej fungerar ej
<b>Del 2</b>							
9		Nej	Nej	Nej	Nej	Ej besvarat	Nej
10		Kollektiv prestation	Individuell prestation	Hela org. prestation	Individuell prestation	Kollektiv prestation	Individuell prestation
11		Något mittemellan	Något mittemellan	Något mittemellan	Stessigt	Något mittemellan	Något mittemellan
12		Positiva	Ingen uppfattning	Positiva	Positiva	Positiva	Ingen uppfattning
13		Goda	Varierar	Goda	Goda	Goda	Varierar
14		Hög	Låg	Hög	Hög	Hög	Ingen uppfattning
<b>Del 3</b>							
15	Högre lön	1	1	1	1	1	1
	Fler förmåner	3	3	3	2	1	2
	Uppmuntran	2	5	6	4	1	4
	Mer utbildning	4	2	5	3	1	3
	Fler aktiviteter	5	4	4	5	1	5
	Övrigt			2			
	Beskr. Övrigt			Kortare arbetstid			

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

Anställd		A19	A20	A21	A22	A23	A24
16	Lönen	Ej besvarat	5	2	Ej besvarat	Ej besvarat	Ej besvarat
	Arbetsuppgifterna		2	3			
	Personlig utv.		1	4			
	Trevlig arbetsklimat och kollegor		3	1			
	FTV som bra arb.giv		4	5			
	Övrigt						
<b>Avslutande del</b>							
17	Beskr	Nej, för låg lön	Nej,för låg lön	Nej	Nej se A22-17	Ej besvarat	Nej,för låg lön
18		Ja	Nej	Nej	Ej besvarat	Ej besvarat	Nej
19		Nej	Ja	Nej	Ej besvarat	Ej besvarat	Nej
20		Ja	Ja	Ja	Ibland	Ja	Ja
21		Ja	Nej	Nej	Ej besvarat	Ja	Nej
22		Ej besvarat	se A20-22	se A21-22	Ej besvarat	se A23-22	Ej besvarat
23		Ej besvarat	se A20-23	se A21-23	Ej besvarat	se A23-23	se A24-23
24		Ej besvarat	se A20-24	se A21-24	Ej besvarat	se A23-24	se A24-24

### Öppna svarsalternativ

A20-22 "Fördelarna är att man kan förhandla sig till lite bättre löner, Nackdelen är att arbetsgivaren känner inte riktigt till personen när de blir anställda"

A20-23 "Positivt"

A20-24 "Förmånerna skall vara goda så att man har råd att utvecklas inom yrket"

A21-22 "Nackdel bla. Den som är bra på att prata och argumentera har större möjlighet till höjning av lönen. Man behöver inte synas och höras för att göra ett bra jobb

A21-23 "Orättvist. Tandläkare kunde påverka sin lön men inte sköterskorna. En hade ackordmen inte den andra som dock fick ha samma tempo".

A21-24 "Procent på vinsten t.ex."

A22-4 "Fikabröd 1ggr/mån. Kaffe varje dag. Friskvård under vintern (7 månader)".

A22-5 "Tacksamma patienter. Ingen belöning från arbetsgivare".

A22-17 "Låg lön. Svårt att få tillstånd att gå kurser,utbildningar. Bör finnas bättre pension och sjukförsäkrings-ordning".

A23-22 "Uppmuntran till den anställda individen. Kan orsaka motsättningar".

A23-23 "Negativt"

A23-24 "Komma hela arbetsteamet till godo på ett rättvist sätt".



Vad innebär ett idealt belöningssystem?  
 - En studie om anställdas upplevelser avseende belöningssystem

A24-4 "Fikabröd 1 ggr/mån. Kaffe varje dag. En timme friskvård under 7 mån".							
A24-5 "Tacksamma patienter. Ingen belöning från arbetsgivaren"							
A24-23 "Ingen fördel.							
A24-24 "Högre lön"							
Anställd		A25	A26	A27	A28	A29	A30
Fråga	Svarsalternativ						
<b>Del 1</b>							
Kön		K	K	M	M	M	M
Ålder		50	62	63	66	53	42
1		Tandläkare	Tandläkare	Tandläkare	Tandläkare	Tandläkare	Tandläkare
2		20 år	34 år	39 år	9 år	29 år	4 år
3		Vet ej	Vet ej	Vet ej	Vet ej	Vet ej	Vet ej
4		Nej	Ja	Nej	Ej besvarat	Ja	Nej
5		Nej	Ja	Ja	Ej besvarat	Ja	Nej
6	Beskr.		Lönehöjning	Verbal uppmuntran		Få gå på kurser	
7		Nej	Ja	Nej	Ej besvarat	Ja	Nej
8		Nej	Ja	Vet ej	Ej besvarat	Nej	Ja
9		Nej	Ja	Ja	Ej besvarat	Nej	Ja
<b>Del 2</b>							
10		Nej	Nej	Ja uppmuntran	Nej	Nej	Nej
11		Kollektiv prestation	Individuell prestation	Individuell och kollektiv prestation	Ej besvarat	Hela org. prestation	Individuell, kollektiv samt hela org. prestation
12		Något mittemellan	Stressigt	Lugnt	Stressigt	Något mittemellan	Stressigt
13		Positiva Varierar Ingen uppfattning	Ingen uppfattning Goda	Positiva Goda	Positiva negativa Varierar	Positiva Goda	Positiva Goda
14		Positiva Varierar Ingen uppfattning	Ingen uppfattning	Hög	Ej besvarat	Hög	Hög
<b>Del 3</b>							
15	Högre lön	2	1	1	1	2	Ej besvarat
	Fler förmåner	3	3	2		4	

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

	Uppmuntran	5	2	3		3	
	Mer utbildning	1	4	4	2	1	
	Fler aktiviteter	4	5	5			
	Övrigt						
	Beskr. Övrigt						
<b>Anställd</b>		<b>A25</b>	<b>A26</b>	<b>A27</b>	<b>A28</b>	<b>A29</b>	<b>A30</b>
16	Lönen	4	3	3		4	Ej besvarat
	Arbetsuppgifterna	2	2	1		5	
	Personlig utv.	5	4	4		1	
	Trevlig arbetsklimat och kollegor	1	1	2		2	
	FTV som bra arb.giv	3	5	5		3	
	Övrigt				se A28-16		
<b>Avslutande del</b>							
17		Nej se A25-17	Nej se A26-17	Ja	Nej se A28-17	Ja	Nej se A30-17
18		Nej	Nej	Nej	Ej besvarat	Nej	Ja
19		Nej se A25-19	Nej	Ej besvarat	Ej besvarat	Nej	Ja
20		Ja	Ej besvarat	Nej	Ja	Nej	Nej
21		Ja	Tveksamt	Ja	Tveksamt	Nej	Nej
22		se A25-22	Ej besvarat	Ej besvarat	Ej besvarat	Ej besvarat	Ej besvarat
23		se A25-23	se A26-23	se A27-23	se A28-23	se A29-23	Vet ej
24		se A25-24	se A26-24	se A27-24	se A28-24	Vet ej	se A30-24

### Öppna svarsalternativ

A25-17 "Får ingen belöning alls varför det är svårt att vara nöjd"

A25-19 "Det utvecklas lätt orättvisa"

A25-22 "Inga fördelar. Nackdelar att det utvecklas lätt "favoriter".

A25-23 "Ej bättre än individuella lönesystemet, då det premierade att "borra".

A25-24 "Klara uppsatta mål med klara belöningar t.ex. Kurser m.m.

A26-17 "Yngre tandläkare som anställs med mindre erfarenhet har högre lön. Min lön ligger under genomsnittet i Sverige".

A26-23 "Stressande. Risk för dåliga resultat".

A26-24 "Kopplat till både individuella prestationsförmåga kontra utbildningsnivå och företags resultatet".

A27-23 "Vårddrivande"

A27-24 "Många har provat, inget har hållit i längden"

A28-16 "Patientomhändertagandet. En nöjd patient är motiverande!"

## Vad innebär ett idealt belöningsystem?

- En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem

A28-17 "Man kan inte fria händer att påverka lönen inom organisationen. Styrts centralt utifrån."

A28-23 "Ett krångligt system".

A28-24 "En hyfsad fast lön samt ett visst utrymme för bonus. Team relaterat!"

A29-23 "Tyckte inte om det-gynnade kvantitet".

A30-17 "Vill ha viss typ av bonussystem".

A30-24 " Bonussystem".