



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**FEK 581**  
HT 2003

# **Belöningsystem -**

## **Kan ett kunskapsföretag i offentlig respektive ett i privat sektor lära av varandra?**

### **Författare**

Christian Andersen, 780327  
Anna Granlund, 811209  
Camilla Jönsson, 800924  
Marie Stridbeck, 760820

### **Handledare**

Per Magnus Andersson  
Carl R Hellberg

# SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Belöningsystem - Kan ett kunskapsföretag i offentlig respektive ett i privat sektor lära av varandra?
- Seminariedatum:** 2004-01-15
- Ämne/kurs:** FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Christian Andersen  
Anna Granlund  
Camilla Jönsson  
Marie Stridbeck
- Handledare:** Per Magnus Andersson, universitetslektor  
Carl R Hellberg, universitetslektor
- Företag:** Universitetssjukhuset i Lund  
Sigma Kommun och Landsting AB, Malmö
- Fem nyckelord:** Ekonomistyrning, Belöningsystem, Kunskapsföretag, Offentlig sektor, Privat sektor
- Syfte:** Att beskriva och jämföra belöningsystemen i ett offentligt och ett privat kunskapsföretag för att undersöka om de båda företagen kan lära av varandra.
- Metod:** Vi har använt oss av en deduktiv forskningsansats i vårt uppsatsarbete. För att uppnå vårt uppställda syfte har vi valt att göra fallstudier, vilka genomfördes med hjälp av kvalitativ metod. För att införskaffa den information vi behövde gjordes personliga intervjuer med chefer på olika nivåer i de båda fallföretagen. Intervjuerna kan karakteriseras som semistandardiserade. Vi använde oss även av sekundärdata som t ex olika former av företagsinternt material och litteratur. Vi har genomgående i analysen använt vår valda teori både bakgrunds- och strukturmässigt.
- Slutsatser:** USiL kan inte lära sig någonting av Sigmas belöningsystem. Detta beror framför allt på att företagen befinner sig i olika sektorer och har helt olika ekonomiska förutsättningar. Vi anser dock att Sigma kan lära av USiL vad gäller de psykologiska och sociala belöningarna. Detta då det kan vara lämpligt att i likhet med USiL formalisera de icke-monetära belöningarna i en policy av något slag.

# ABSTRACT

- Title:** Reward systems - Can one knowledge-intensive company in the public sector and one knowledge-intensive company in the private sector learn from each other?
- Date:** 2004-01-15
- Course:** Bachelor thesis in business administration
- Authors:** Christian Andersen  
Anna Granlund  
Camilla Jönsson  
Marie Stridbeck
- Advisors:** Per Magnus Andersson, Associated professor  
Carl R Hellberg, Senior lecturer
- Key words:** Management control, Reward systems, Knowledge-intensive companies, Public sector, Private sector
- Purpose:** Describe and compare the reward systems of one public-owned company and one private-owned, both knowledge-intensive, to investigate if the two companies can learn from each other.
- Methodology:** Throughout the process of writing this thesis we have used a deductive perspective. To fulfill the purpose of the thesis we have chosen to do case studies, which we accomplished with a qualitative methodology. To collect the information needed, we interviewed managers on different levels in our chosen case-companies. The interviews can be characterized as semi-standardized. We also used data that had been collected by others, for example different forms of internal company-information and literature.
- Conclusions:** USiL can not learn anything from the reward system at Sigma. The biggest reason for this is that the companies work in two dissimilar sectors and have completely different financial conditions. However we believe that Sigma can learn from USiL regarding the psychological and social rewards. We think it would be beneficial for them to construct some kind of formal policy concerning the non-monetary rewards, in similarity with USiL.

## **FIGURFÖRTECKNING**

FIGUR 3.1 - Maslows behovspyramid.....	24
FIGUR 3.2 - Vrooms formel för förväntningsteori.....	25
FIGUR 3.3 - Schous arbetsmotivationssystem.....	26
FIGUR 3.4 - Hopwoods modell.....	33
FIGUR 4.1 - Organisationsschema för Universitetssjukhuset i Lund.....	36
FIGUR 4.2 - Matris Universitetssjukhuset i Lund.....	41
FIGUR 4.3 - Organisationsschema för Sigma Kommun och Landsting AB.....	43
FIGUR 4.4 - Matris Sigma Kommun och Landsting AB.....	48

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING

ABSTRACT

FIGURFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	9
1.4 SYFTE.....	9
1.5 UPPSATSENS DISPOSITION.....	9
<b>2. METOD .....</b>	<b>11</b>
2.1 ANALYSMETOD.....	11
2.2 VAL AV ÄMNE OCH STUDIEOBJEKT.....	11
2.3 FORSKNINGSANSATS.....	12
2.4 METODANSATS.....	12
2.5 DATAINSAMLING.....	13
2.5.1 Primärdata.....	13
2.5.2 Sekundärdata.....	16
<b>3. TEORI .....</b>	<b>18</b>
3.1 INTRODUKTION.....	18
3.1.1 Begreppet kunskap.....	18
3.1.2 Kunskapsföretaget.....	18
3.1.3 Skiljelinjen mellan offentlig och privat sektor.....	19
3.2 STYRNING.....	20
3.2.1 Utveckling från traditionell till modern styrning.....	20
3.2.2 Målkongruens.....	21
3.2.3 Olika styrformer.....	21
3.2.4 Ekonomiska ansvarsheter.....	22
3.3 MOTIVATION.....	23
3.3.1 Begreppen motivation och arbetsmotivation.....	23
3.3.2 Psykologiska motivationsteorier.....	23
3.4 BELÖNING.....	27
3.4.1 Begreppet belöning.....	27
3.4.2 Belöningsystem som en del av verksamhetsstyrningen.....	28
3.4.3 Viktiga aspekter vid utformningen av belöningar.....	28
3.4.4 Utformningen av belöningsystem.....	30
3.5 TEORINS VIDARE ANVÄNDNING.....	33
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>35</b>
4.1 UNIVERSITETSSJUKHUSET I LUND.....	35
4.1.1 Presentation.....	35
4.1.2 Styrning.....	37
4.1.3 Motivation och belöning.....	38

4.2 SIGMA.....	42
4.2.1 Presentation .....	42
4.2.2 Styrning .....	43
4.2.3 Motivation och belöning .....	45
<b>5.ANALYS.....</b>	<b>49</b>
5.1 JÄMFÖRELSE MELLAN FALLFÖRETAGEN .....	49
5.1.1 Förekomsten av belöningsystem .....	49
5.1.2 Belöningsystem som styrinstrument.....	51
5.1.3 Vilket beteende belönas och hur mäts det? .....	52
5.1.4 Medvetenhet om organisationens mål.....	53
5.1.5 Rättviseaspekten.....	54
5.1.6 Belöningsystemets förankring i företagskulturen .....	55
5.1.7 Anpassningar inför framtiden .....	56
5.2 KAN FALLFÖRETAGEN LÄRA AV VARANDRA?.....	56
5.2.1 Ekonomiska belöningar.....	57
5.2.2 Psykologiska och sociala belöningar.....	58
<b>6.AVSLUTANDE DISKUSSION.....</b>	<b>60</b>
6.1 SLUTSATSER .....	60
6.2 VIDARE STUDIER .....	62
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>63</b>

## **BILAGA 1-4 UNDERLAG TILL INTERVJUER**

# 1. Inledning

*Första avsnittet i det inledande kapitlet ger en bakgrund till uppsatsens ämne. Efter detta diskuteras de aspekter av ämnet som vi finner problematiska vilket mynnar ut i en problemformulering. Därefter redogörs för syftet med uppsatsen och avslutningsvis presenterar vi uppsatsens vidare upplägg och disposition.*

## 1.1 Bakgrund

För dagens många kunskapsintensiva företag har kompetens blivit en bristvara. Därför blir en av de viktigaste utmaningarna för kunskapsföretagen att attrahera, motivera och behålla sina medarbetare eftersom det är där kärnkompetensen finns. Allt eftersom efterfrågan på kvalificerad arbetskraft ökar, stiger alltså kravet på att företagen ska göra sig så attraktiva som möjligt. (Blomé 2000, s. 22f) Ett väl genomtänkt belöningsystem kan fungera som motivationshjälp, men kan också vara ett utmärkt styrmedel. Det är ett sätt att få de enskilda medarbetarna i organisationen att arbeta för gemensam måluppfyllelse. (Anthony & Govindarajan 2001, s. 505) Viktigt är dock att tydliggöra kopplingen mellan belöning och prestation (Allen & Griffeth 1999, s. 538). I annat fall riskerar arbetsgivaren att duktiga medarbetare söker sig någon annanstans.

Det kan konstateras att belöningsystem tidigare framför allt varit aktuellt inom den privata sektorn, vilket förmodligen berott på att de privata företagen har haft större möjligheter att använda sig av ekonomiska belöningar (Jonsson 1992, s. 18). I takt med att den offentliga sektorn utvecklats och förnyats har svårigheter uppmärksammats med att rekrytera och behålla kompetent personal. Diskussionerna om de anställdas motivation har därför kommit alltmer i fokus och det har blivit nödvändigt att överväga införandet av olika belöningsystem. I början av 1990-talet gjordes ett försök att öka motivationen hos de anställda inom den offentliga sektorn genom att införa individuell lönesättning. Individuell lönesättning hade då funnits i drygt fyrtio år inom den privata sektorn och anledningen till att även den offentliga sektorn införde systemet var att man ville försöka minska löneskillnaderna mellan de båda sektorerna. (Sjölund m fl 1997, s. 33ff)

Allt fler företag har således börjat inse att ett välutvecklat belöningsystem faktiskt utgör en strategisk konkurrensfördel. Att dela upp vinsten mellan de anställda med hjälp av månatliga vinstdelningsprogram samt att införa gruppvisa belöningar är trender som många företag hakar på (McManus 2002, s. 16). Det har tidigare, åtminstone bland stora amerikanska företag, varit vanligast med individuella belöningar, men fler och fler företag har börjat inse fördelarna med belöningar som utfaller gruppvis (Barber & Simmering 2002, s.25f). Det anses gynna företaget som helhet om de anställda exempelvis får åka på resor

tillsammans med sina kollegor. Härigenom uppnås en stark teamkänsla och gemenskap vilket i förlängningen anses påverka företagets resultat positivt. En nackdel med alla typer av belöningsystem är dock att de medarbetare som inte når de uppställda målen och således inte erhåller någon belöning istället kan börja känna sig omotiverade och missunnsamma gentemot sina kollegor. (Carroll 2003, s. 25) Belöningsystemen måste alltså utformas med rättviseaspekten i åtanke.

## 1.2 Problemdiskussion

Finns det några skillnader i belöningsystemen mellan kunskapsföretag inom offentlig och privat sektor? Offentliga organisationer arbetar på helt andra villkor än privata organisationer. Exempelvis är de ekonomiska resurserna inom den offentliga sektorn mer begränsade, varför vi antar att det uppstår skillnader i förutsättningarna för att kunna använda sig av olika belöningsformer. I kunskapsföretag är medarbetarna den viktigaste resursen, vilket innebär att det är intressant att studera belöningsystemen i denna typ av företag. En tänkvärd aspekt är huruvida två konkurrerande företag inom samma bransch, men i privat respektive offentlig sektor, kan inspireras och ta till sig av varandras belöningsystem. Vi anser dock att den största utmaningen är att undersöka om två kunskapsföretag i offentlig respektive privat sektor som dessutom befinner sig i olika branscher kan lära sig något av varandra.

Den traditionella ekonomistyrningen, som framför allt inriktade sig på ekonomisk information för att styra verksamheten, har mer och mer fått ge vika för den modernare verksamhetsstyrningen. Kärnan i denna är processorientering som ger ökad uppmärksamhet åt viktiga förhållanden som kundfokus, medarbetarnas deltagande och kontinuerlig utveckling. (Lindvall 2001, s. 45) Tanken är alltså att företagen med hjälp av andra styrinstrument än de rent ekonomiska ska få medarbetarna att arbeta för helhetens bästa.

Generellt kan sägas att offentliga organisationer "ägs" och styrs av formellt valda politiker medan privata organisationer ägs och styrs av privata intressen (Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 56). Det finns idag emellertid ingen tydlig gräns mellan vad som är offentlig respektive privat sektor. Trots att denna gräns blivit alltmer utsuddad kan dock ett par särdrag för den offentliga sektorn identifieras. Exempelvis lyder den offentliga sektorn under offentlighetsprincipen, den karakteriseras av svårigheter att bedöma resultatet samt att normstrukturen "Det gemensamma bästa" är förhärskande. (Sjölund m fl 1997, s. 10)

I dagens samhälle kan vi se en tydlig ökning av de s k kunskapsföretagen. Ett kunskapsföretags produktion karakteriseras som icke standardiserad, kreativ, starkt individberoende samt problemlösande (Sveiby & Risling 1988, s. 13). Inom kunskapsföretaget fokuseras medarbetaren som företagets absolut viktigaste tillgång och många företag drivs idag helt baserat på enskilda medarbetares kompetens (Sveiby 1995, s. 25ff).



Genom att på olika sätt belöna den som agerar på ett för företaget önskvärt sätt kan de anställdas prestationer påverkas. Olika former av belöningsystem införs såväl inom den offentliga som den privata sektorn för att stimulera till ytterligare ansträngningar och omsorg i arbetet. Belöningsystemen kan även användas för att behålla samt locka till sig kompetent personal. Avsikten är att i förlängningen öka produktiviteten och effektiviteten i företaget. (Samuelson (red) 2001, s. 10ff) Den offentliga sektorns resurser är ofta starkt begränsade varför det är viktigt att nya organisatoriska lösningar och system hittas och implementeras för att härigenom kunna utnyttja de befintliga resurserna så effektivt som möjligt (Pihlgren & Svensson 1989, s. 17ff). Just på grund av begränsade resurser torde det vara besvärligare att utforma belöningsystem inom den offentliga sektorn åtminstone om de grundar sig på bonussystem och liknande som tar monetära resurser i anspråk.

Gemensamt för kunskapsföretag i såväl offentlig som privat sektor är emellertid just det faktum att det är medarbetaren som är företagets viktigaste tillgång. Det är därför oerhört viktigt att utforma belöningsystem som lockar till sig "rätt" medarbetare, som dessutom motiverar dem och slutligen även tillser att de stannar kvar i företaget.

### 1.3 Problemformulering

Vår problemdiskussion mynnar ut i följande frågeställningar:

- Hur motiveras och belönas anställda i kunskapsföretag inom offentlig och privat sektor?
- Föreligger det någon skillnad i belöningsystemen mellan kunskapsföretag inom offentlig och privat sektor?
- Kan de lära sig av varandra?

### 1.4 Syfte

Syftet är att beskriva och jämföra belöningsystemen i ett offentligt och ett privat kunskapsföretag för att undersöka om de båda företagen kan lära av varandra.

### 1.5 Uppsatsens disposition

I det *andra kapitlet* anges hur vi har gått tillväga för att besvara våra frågeställningar samt uppfylla syftet. Vi inleder med en översiktlig genomgång av hur vi gjort vår analys. Därefter beskrivs varför vi valt det aktuella ämnesområdet och hur vi förfarit när vi bestämt våra studieobjekt. Vi redogör sedan för vår forsknings- respektive metodansats samt hur vi gått tillväga när vi samlat in

primär- och sekundärdata. Genomgående i hela kapitlet är vi kritiska mot vår valda metod och diskuterar såväl fördelar som eventuella nackdelar.

I *kapitel tre* presenteras vår teori. För att ge läsaren en grundläggande förståelse för vikten av belöningsystem i kunskapsföretag inleder vi med en presentation av begreppet kunskap samt vad som är utmärkande för kunskapsföretag. Vi presenterar även kort skiljelinjen mellan offentlig och privat verksamhet. Därefter följer en allmän genomgång av styrning. Detta avsnitt ska ses som en introduktion till de nästföljande två avsnitten. I det första av dessa behandlas begreppen motivation, arbetsmotivation och olika psykologiska motivationsteorier. Med bakgrund i motivationsavsnittet fortsätter vi den teoretiska framställningen med ett avsnitt om belönings teori. Kapitlet avslutas därefter med en kort beskrivning av teorins vidare användning.

I det *fyjärde kapitlet* presenteras empirin och analyseras utifrån vår valda teori. Vi presenterar respektive fallföretag och dess styrning för sig. Avsikten med detta är att förmedla en tydlig och komplett bild av respektive fallföretag. Därefter beskriver och analyserar vi belönings systemen. Avslutningsvis presenterar vi en matris där vi med hjälp av nyckelområden försöker sammanfatta våra respondenters åsikter.

I *kapitel fem* analyseras resultaten av våra intervjuer. Vår analys är uppdelad i två delar där vi i den första jämför fallföretagen och i den andra analyserar vad de kan lära av varandra. Hela analysen genomförs med hjälp av vår valda teori, med betoning på motivations- och belönings teorin.

Avslutningsvis presenterar vi i *kapitel sex* de slutsatser vi har kommit fram till i analysen samt ger förslag på vidare studier. Vi presenterar slutsatser vi har kunnat dra dels av jämförelsen mellan fallföretagen dels huruvida de kan lära av varandra.

Då en av uppsatsförfattarna är från Danmark vill vi göra läsarna uppmärksamma på att vissa textstycken är skrivna på danska. Det finns inte något bakomliggande syfte till varför just dessa delar är skrivna på danska. För att underlätta för svenska läsare står översättningen av vissa danska ord inom parentes efter ordet.

## 2. Metod

*I detta kapitel redovisas hur vi har gått tillväga för att besvara våra frågeställningar samt uppfylla syftet. Vi inleder med en översiktlig genomgång av hur vi gjort vår analys. Därefter beskrivs varför vi valt ämnesområdet ifråga samt hur vi förfarit när vi bestämt studieobjekt. Vi redogör sedan för vår forsknings- respektive metodansats samt hur vi samlat in primär- och sekundärdata. Vi betonar i hela kapitlet såväl fördelar som nackdelar med vår valda metod.*

### 2.1 Analysmetod

Med utgångspunkt i den teori vi ansett vara viktig för vårt arbete, framför allt teori om styrning, motivation samt belöning har vi analyserat vår insamlade empiri. Avsikten med detta var att genomföra en jämförelse mellan teorin, såsom den beskrivits i vår uppsats, och empirin. Efter presentationen och analysen av empirin (kap 4) var vår avsikt att jämföra och analysera de båda fallföretagen för att härigenom komma fram till om de kan lära något av varandra (kap 5). Teorin kommer emellertid att ha betydelse även vid denna senare analys. Motivations- och belönings teorin har använts som grund för att genomföra jämförelseanalysen. Vid analysen av huruvida fallföretagen kan lära av varandra har vi ur denna teori tagit fram de punkter vi anser viktiga vid utformningen av belönings system.

### 2.2 Val av ämne och studieobjekt

Ämnesvalet grundade sig i första hand på att vi var intresserade av ekonomistyrning och fann att speciellt belönings system var något vi ville lära oss mer om. Eftersom vår uppsatsgrupp har medlemmar som läst såväl redovisning som organisation på kandidatnivå i företagsekonomi och en som sedan tidigare också har en kandidatexamen i psykologi tyckte vi att det var ett passande ämne eftersom vi som grupp kunde komma med flera olika infallsvinklar.

Vår första idé var att skriva om belönings system i offentlig sektor. Det som framför allt intresserade oss var att ta reda på hur personalen motiveras i den offentliga sektorn där begränsade ekonomiska resurser är ett faktum och vad som gör att människor väljer att arbeta där istället för i den privata sektorn. Efter diskussion inom gruppen blev inriktningen belönings system på Universitetssjukhuset i Lund (USiL). Det kändes som ett aktuellt ämne, med tanke på att det förekommit en hel del om sjukvården i media och framför allt om dess

alltmer ansträngda ekonomi. Eftersom vi redan hade kontakter på USiL skulle vi dessutom kunna få hjälp att kontakta lämpliga intervjupersoner.

När vi efter hand började sätta oss in i ämnet kom vi fram till att det istället hade varit en större utmaning att göra en jämförelse av belöningsystemen i privat och offentlig sektor och se om två skilda företag i respektive sektor kunde lära något av varandra. Då vi redan hade haft kontakt med representanter från USiL diskuterade vi förslaget med dem och fick positiv respons. Vi valde då att försöka hitta ett företag som låg inom ungefär samma genre, nämligen ett annat kunskapsföretag. Vi tog kontakt med personal på IT-konsultföretaget Sigma Kommun och Landsting AB (Sigma) i Malmö och de tyckte att vi hade en intressant idé. Vi är emellertid medvetna om att vårt val av ett privat och ett offentligt företag inte kan antas representera alla andra företag inom respektive sektor.

## 2.3 Forskningsansats

Det finns tre olika s k forskningsansatser; deduktion, induktion och abduktion. Vid en deduktiv ansats används teorins implikationer för att ställa upp en hypotes om ett samband varefter detta samband testas på ett empiriskt material. En induktiv ansats innebär att forskaren utgår från empirin och försöker skapa teori, koncept och modeller. Abduktion innebär istället att forskaren vid studier av empirin använder sitt "teoretiska bagage". Under forskningsprocessen sker en alternering mellan teori och empiri, varefter båda omtolkas i ljuset av varandra. (Alvesson & Sköldberg 1994, s. 41ff. Lundahl & Skärvad 1999, s. 40)

Vi har i vårt uppsatsarbete utgått från befintlig teori och har således använt den deduktiva ansatsen. Vi har nämligen först studerat teori, framför allt motivations- och belönings-teori, för att därefter ställa upp en hypotes om hur det skulle kunna se ut i verkligheten. Denna hypotes är att privata och offentliga kunskapsföretag, trots stora skillnader, eventuellt kan lära något av varandra. Valet av en deduktiv ansats anser vi har medfört att vi bättre kunde genomföra vår empiriska studie då vi i förväg var pålästa om motivations- och belönings-teori. En induktiv ansats kunde eventuellt ha inneburit en del fördelar eftersom vi då inte hade varit styrda av teorin vid utformandet av intervjufrågorna. Vi upplever emellertid att den deduktiva ansatsen var ett bättre val då vi ansåg att viss grundkunskap inom det aktuella teoriområdet var en förutsättning för att vi skulle kunna genomföra en tillfredställande empirisk undersökning.

## 2.4 Metodansats

Der findes to overgribende samfundsvidenskabelige metoder som der normalt reflekteres over før et metodevalg bliver taget – de benævnes som kvantitative respektive kvalitative metoder. Positivismen ligger til grund for den kvantitative metodeteori og karakteriseres af præcision, sikkerhed og kontrol. Kvantitativ

metodes fordel er at den skaber mulighed for årsagsforklaringer ved hjælp af statistiske undersøgelser. Den kvalitative metode bygger på hermeneutikken og anvendes når undersøgelsens mål bygger på at undersøge, forstå og tolke et fænomen. Ved kvalitative studier anvendes ofte personlige interviewer til dataindsamlingen. Hermed bliver den kvalitative metodes store fordel at den giver en meget dyb kundskab og forståelse for det specifikke undersøgelsesobjekt. (Holme & Solvang 1997, s. 75ff, s. 332ff)

Opgavens mål (syfte) gjorde at det var naturligt for os at vælge at gennemføre casestudier (fallstudier). Vi valgte at tage udgangspunkt i den kvalitative metode eftersom personlige interviewer var vores foretrukne dataindsamlingsmetode. Vi følte at personlige interviewer var særdeles lempeligt at anvende for at opnå en helhedsforståelse for belønningssystemet på såvel USiL som Sigma.

Vi vil påpege om hvorvidt den valgte metode kan karakteriseres og kategoriseres som kvantitativ eller kvalitativ er irrelevant. Den korrekte metode er den metode som er lempeligst til at fremskaffe relevant data uanset metodens benævnelse. Vores metode kan derfor bedst beskrives som personlige interviewer og fordele samt ulemper ved denne diskuteres i afsnit 2.5.1. Vi anser at dataene fra interviewerne har givet os et tilfredsstillende materialegrundlag som er relevant for vores problemstilling. Vi er dog bevidste (medvetna) om at vi havde fået mere data hvis vi havde suppleret vores undersøgelse med kvantitative spørgeskemaer (enkäter) men vi følte ikke at vi havde de nødvendige tidsmæssige resurser til dette. Et spørgsmålsformular havde desuden belastet mere af virksomhedernes tid så vi fravalgte denne metode eftersom det ikke var en nødvendighed for at give et fyldestgørende svar på opgavens mål.

## 2.5 Datainsamling

### 2.5.1 Primärdata

Primärdata är sådan data som utredaren själv samlar in för den egna studien. Den kan införskaffas på ett flertal olika sätt exempelvis genom intervjuer, enkäter och observationer (Lundahl & Skärvad 1999, s. 52).

I början av vår forskningsprocess ställde vi oss frågan vilka data som var nödvändiga att införskaffa för att vi skulle kunna genomföra uppsatsen och komma fram till slutsatser som är relevanta utifrån vår valda frågeställning. Vi kom fram till att vi i vår uppsats skulle använda oss av såväl primär- som sekundärdata (se avsnitt 2.5.2) och att primärdata skulle samlas in genom personliga intervjuer.

#### **Urval**

De personliga intervjuerna genomfördes med chefer i olika positioner från de båda fallföretagen. För att få kunskap om den övergripande ekonomistyrningen och allmän information om USiL valde vi att intervjua organisationens

ekonomichef. Vi genomförde därefter intervjuer med två divisionschefer och tre verksamhetschefer för att få information om vad de anser motiverar offentliganställda och hur de befintliga belöningsystemen ser ut. Att intervjua chefer på olika nivåer inom organisationen var ett medvetet val då vi ansåg att detta kunde ge oss kunskap om hur olika ledande befattningshavare såg på ämnesområdet ifråga. För att få övergripande information om vårt andra fallföretag, Sigma, och dess styrning genomförde vi en lång intervju med den verkställande direktören. VD svarade även på frågor om Sigmas belöningsystem. Vi frågade därefter ekonomichefen samt utvecklingschefen vad de anser motiverar dem och deras anställda samt hur det befintliga belöningsystemet ser ut.

Antalet respondenter blev sammanlagt nio stycken och vi anser att det utgör ett tillfredställande antal för att kunna erhålla tillräcklig kunskap om fallföretagens belöningsystem. Vi är medvetna om att intervjuer med fler personer inom respektive fallföretag eventuellt hade varit att föredra. Då denna uppsats ska genomföras på relativt kort tid ansåg vi det dock rimligt att genomföra cirka tio personliga intervjuer. Att antalet intervjuer på Sigma blev färre än på USiL upplever vi inte som någon direkt nackdel. Efter de tre intervjuerna på Sigma, som tog en stor del av den aktuella dagen i anspråk, ansåg vi att vi hade tillräckligt med information för att färdigställa uppsatsen. Vi ville därför inte uppta deras tid mer än nödvändigt. Dessutom ansåg vi att vi behövde genomföra fler intervjuer på USiL. Detta för att vi skulle kunna få en överblick av organisationen då denna består av så många olika verksamheter. Eventuellt hade även intervjuer med personal på de lägre hierarkiska nivåerna medfört att vi fått en bättre helhetsbild av de befintliga belöningsystemen på fallföretagen. Vi ansåg emellertid inte att det var nödvändigt då vi inte hade för avsikt att undersöka hur de anställda uppfattar belöningsystemen.

### **Utformning av intervjuer**

Samtliga personliga intervjuer genomfördes ett par veckor in i uppsatsarbetet för att vi dessförinnan skulle haft möjlighet att läsa in oss på framför allt motivations- och belönings teorier. De intervjuer vi genomförde kan karakteriseras som semistandardiserade (Lundahl & Skärvad 1999, s. 116). Detta innebär att vi på förhand hade bestämt vissa frågor som gavs till respondenterna men att vi under intervjuens gång även kom med följdfrågor. Innan intervjuerna med respondenterna genomfördes gjordes en testintervju för att säkerställa att det inte förelåg några brister eller missförstånd i intervjuunderlaget. Intervjuunderlaget med de på förhand uppställda frågorna skickades via mail till respektive respondent en vecka före intervjutillfället. En av respondenterna på Sigma fick dock inte möjlighet att läsa frågorna i förväg eftersom denna intervju bokades in samma dag vi besökte företaget. Respondenterna fick fritt formulera sina svar och vi hade alltså inte ställt upp bestämda svarsalternativ att välja mellan. Intervjuerna kom således mer att ha karaktären av samtal, vilket innebar såväl att frågorna kunde utvecklas som att eventuella svårigheter om frågornas innebörd kunde förklaras. Genom att intervjuerna utfördes relativt fritt försökte vi undvika att påtvinga respondenterna våra förutfattade meningar. Därvid minskade också risken att de svarade vad de trodde att vi ville höra och på detta sätt försökte vi

alltså minska risken för att den s k intervjuareffekten skulle uppkomma (Lundahl & Skärvad 1999, s. 172. Lantz 1993, s. 64).

Insamlandet av data via intervjuer kan emellertid även ha andra nackdelar än intervjuareffekten och det är viktigt att dessa poängteras. Respondentens svar är i hög grad påverkade av subjektiviteten i intervjuögonblicket. Sinnesstämningen, motivationen och personliga uppfattningar är alla faktorer som kan påverka objektiviteten i en intervjusituation (Lundahl & Skärvad 1999, s. 172f). Dessa faktorer står emellertid utanför frågeställarens kontroll, men genom att genomföra ett relativt högt antal intervjuer kan objektiviteten säkerställas något. Då vi endast genomfört nio intervjuer är vi medvetna om att enskilda respondenters inställning påverkar resultatet markant. Det bör dock tilläggas att målet i en kvalitativ studie såsom vår inte är att uppnå fullständig objektivitet. Däremot är det oerhört viktigt att man inom den kvalitativa forskningen är medveten om de subjektiva inslagen.

### **Genomförande av intervjuer**

Vid intervjutillfällena var det två av oss som hade det huvudsakliga ansvaret för intervjun medan de två övriga antecknade svaren. Om någon av de som antecknade kom på relevanta följdfrågor ställde de naturligtvis dessa. Vid de flesta intervjuer valde vi att inte använda bandspelare då vi tidigare erfarit att respondenter har en tendens att börja berätta mer fritt efter det att den formella intervjun är avslutad och bandspelaren stängts av. Vid två intervjuer användes emellertid ändå bandspelare. Detta berodde på att två respondenter endast kunde träffa oss vid exakt samma tid och vi var därför tvungna att dela upp gruppen. För att säkerställa att vi fick med allt som sades bedömde vi att det var nödvändigt att spela in dessa intervjuer. Avslutningsvis kan konstateras att samtliga intervjuer genomfördes på respektive fallföretag, antingen i respondentens arbetsrum/kontor eller i ett konferensrum.

När vi genomförde våra intervjuer fanns det en risk att informationen vi fick kunde innehålla felaktigheter. Reliabiliteten anger hur pålitlig informationen är som vi har fått från genomförda intervjuer. Hög reliabilitet förekommer om flera oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma resultat. (Holme & Solvang 1997, s. 163ff) Att personerna vi intervjuade medvetet försåg oss med felaktig information tror vi inte har hänt, men självklart påverkas intervjupersonerna av sina ideologiska uppfattningar när de tolkar och förmedlar information. För att undvika missuppfattningar har vi låtit respondenterna läsa igenom ett utkast av uppsatsen.

Hög validitet innebär att den information vi fått fram vid intervjuerna inte innehåller några systematiska mätfel. Det är således viktigt att den undersökning/intervju vi genomför verkligen mäter det vi avser att mäta. (Lundahl & Skärvad 1999, s. 150) Vi anser att vi genom att först genomföra en testintervju har minskat riskerna för att mätfel ska uppkomma.

## 2.5.2 Sekundärdata

Sekundärdata är sådan information som samlats in av andra, d v s data som finns dokumenterad om ett visst fenomen men som inte insamlats eller sammanställts i syfte att tillgodose den egna studien (Lundahl & Skärvad 1999, s. 52).

De sekundärdata som vi främst använt oss av är böcker, men vi har även läst artiklar för att få en överblick och större kunskap om vårt ämne. Det var även av intresse för oss att införskaffa allmän information om företagen i fråga. Detta gjorde vi genom att samla in data i form av årsredovisningar, verksamhetsbeskrivningar, organisationsscheman och annat företagsinternt material. Vi kompletterade även denna information genom att besöka de aktuella företagens hemsidor på Internet samt USiL:s Intranet.

Vårt uppsatsarbete inleddes med att söka efter och läsa igenom litteratur som behandlade vårt ämne. Vi började med att söka information utifrån det syfte vi hade ställt upp för uppsatsen. För att skaffa oss en bred och grundläggande kunskapsbas läste vi ett flertal böcker och artiklar. När vi upptäckte att den litteratur vi hittade hänvisade till sådan litteratur som vi redan gått igenom, ansåg vi att vi hade tillräckligt med sekundärdata. Den litteratur vi valde att koncentrera oss på grundade sig på teori om kunskapsföretag, ekonomistyrning, motivation och belöningar. Detta för att kunna förstå och sedan analysera våra empiriska resultat. Vi började med att läsa om kunskapsföretag för att få en grundläggande förståelse för den typ av företag som vår uppsats skulle handla om. Därefter läste vi in oss på ekonomistyrning för att ha detta som bakgrund, då ett företags belöningsystem kan fungera som styrinstrument. För att kunna förstå hur belöningar fungerar var vi tvungna att skaffa oss en fördjupad kunskap om olika psykologiska motivationsteorier. Till sist ägnade vi mycket tid åt att införskaffa information om olika belönings teorier eftersom det är det ämne vår uppsats huvudsakligen behandlar.

Vi har haft stor nytta av vår teori i arbetet med att sammanställa adekvata intervjuunderlag. Inom våra valda områden har vi hittat många olika teorier, begrepp och modeller och vi har valt att fokusera på det som vi har ansett vara mest relevant utifrån vårt valda syfte. Under vårt sökande efter relevant information har vi även funnit litteratur som vi valt att inte använda oss av, exempelvis har vi inte tagit med artiklar som är äldre än ca tio år.

Vid genomgången av litteratur har vi varit medvetna om att allt som skrivs inte är att räkna som teori, utan att mycket i texten kan vara författarens egna åsikter och tolkningar av teorin. Speciellt när vi använt oss av litteratur som handlar om offentlig verksamhet är författaren sannolikt påverkad av sin politiska ideologi. Vi anser att det är viktigt att vara medveten om detta när materialet studeras så att något inte felaktigt tas upp som en teori när det egentligen bara är ett uttryck för författarens egna tankar. Att kritiskt granska källorna har varit av stor vikt för oss i vårt arbete eftersom vi har velat undvika partiskt och vinklat material. Vi har även beaktat att det företagsinterna material vi fått ta del av kan vara vinklat. En annan svårighet när det gäller att granska allt material kritiskt är vår bristande



kunskap i förhållande till sakkunniga samt vår brist på arbetslivserfarenhet och personlig erfarenhet av belöningsystem.

## 3. Teori

*För att ge läsaren en grundläggande förståelse för vikten av belöningsystem i kunskapsföretag inleder vi med en presentation av begreppet kunskap samt vad som är utmärkande för kunskapsföretag. Vi ger även en kort presentation av skiljelinjen mellan offentlig och privat sektor. Därefter följer en genomgång av styrning. Avsikten med denna genomgång är att läsaren ska få kännedom om ekonomistyrning och på så sätt få en förståelse för belöningsystemets funktion som en del av styrningen. Detta ska ses som en introduktion till de därpå följande avsnitten. I det första av dessa behandlas olika psykologiska motivationsteorier för att härigenom ge läsaren möjlighet att tillfullo förstå den följande framställningen av belöningssteori. Belöningssteorin är i sin tur en nödvändig förutsättning för att läsaren ska kunna tillgodogöra sig de därpå följande empiri- och analyskapitlen. Kapitlet avslutas därefter med en kort beskrivning av teorins vidare användning.*

### 3.1 Introduktion

#### 3.1.1 Begreppet kunskap

Frågan om vad kunskap är har under lång tid sysselsatt såväl filosofer som informationsteoretiker, biologer och hjärnforskare. Det står klart att begreppet är mångfacetterat och att det inte är möjligt att fånga dess betydelse med ett enda ord. (Sveiby 1995, s. 101) Enligt Strömbergs synonymordbok har kunskap och exempelvis kännedom, vetenskap, information, insikter, vetande och know-how ungefär samma betydelse (Strömberg 2000, s. 471). Vid en härledning av ordet kunskap får man två olika huvudbetydelser, den ena är att kunna med innebörden ha förmåga och den andra är att känna med innebörden känna till, detsamma som att veta. Ny kunskap skapas genom att tolka och reflektera över de sinnesintryck vi tar in från världen omkring oss. Vid nytt lärande måste vi även ta hänsyn till den kunskap vi redan besitter. Denna redan existerande kunskap kallas förståelse och den är för det mesta tyst, d v s vi är inte medvetna om den. (Sveiby 1995, s. 101ff)

#### 3.1.2 Kunskapsföretaget

I ett kunskapsföretag säljs kunskap och dess viktigaste tillgångar är de anställdas kompetens. I sådana företag blir aktiviteter för ledningen, styrningen och

hanteringen av kunskapen och kompetensen nödvändiga för företagets lönsamhet och långsiktiga överlevnadsförmåga. (Blomé 2000, s. 11) Skillnaderna mellan de traditionella tjänsteföretagen och kunskapsföretagen ligger i att i tjänsteföretagen har servicen blivit en industri medan kunskapsföretagen karakteriseras av komplex icke standardiserad problemlösning. Kunderna kallas ofta klienter och behandlas helt individuellt. Kunskapsföretagen, t ex sjukhus, dataföretag samt konsulter, löser således komplexa problem och personalstyrkan utgörs av högtbildade personer. De traditionella tjänsteföretagen, t ex snabbmatsrestauranger och resebyråer, löser enklare problem och personalen domineras av icke-akademiker. Sammanfattningsvis är alltså kunskapsföretagens produktion icke-standardiserad, kreativ, starkt individberoende samt komplext problemlösande. I kunskapsföretaget är varken det finansiella kapitalet eller den egentliga produktionsprocessen i centrum utan där befinner sig istället människan - medarbetaren. (Sveiby & Risling 1988, s. 11ff, 39)

Då medarbetarna alltså utgör en av kunskapsföretagens mest kritiska framgångsfaktorer åligger det företagsledningen att hitta givande sätt att styra personalen. Det anses fördelaktigt om medarbetarna kan erbjudas anställningstrygghet då detta signalerar ett långsiktigt åtagande från företagets sida. Det är även viktigt att noggrant utvärdera potentiella medarbetare då det ur företagets synvinkel är viktigt att få in "rätt" personer i organisationen. En rigorös urvalsprocess visar även framtida anställda att han eller hon nu blir medarbetare i en framgångsrik organisation där människorna har betydelse. Såväl rekrytering av kompetent personal som att få dem att stanna i företaget underlättas av höga löner och andra typer av belöningssystem. Ett sätt att få de anställda att känna sig som en del av företaget är att erbjuda dem ägarskap i företaget. Det är vidare fördelaktigt om ledningen förmedlar relevant information samt delegerar beslutsansvar till medarbetarna för att härigenom få dem att engagera sig i beslutsprocessen och känna sig delaktiga i företagets framtid. Utbildnings- och utvecklingsmöjligheter, exempelvis avancemang inom företaget, är exempel på andra sätt att belöna sin personalstyrka. Genom att lägga ner tid och energi på att tillse att medarbetarna är tillfreds säkerställer kunskapsföretagen således att kompetensen kvarhålls i företaget. (Pfeffer & Tromley 1995, s. 57ff. Blackburn & Rosen 1993, s. 52ff.)

### 3.1.3 Skiljelinjen mellan offentlig och privat sektor

Skiljelinjen mellan vad som är privat verksamhet och vad som är offentlig verksamhet är inte helt självklar. Vissa privata företag blir så hårt bundna av kontrakt med offentliga uppköpare att det i praktiken leder till att deras verksamheter snarast kan jämföras med offentliga myndigheter. Samtidigt blir den offentliga sektorn alltmer privatiserad exempelvis genom bolagisering och entreprenader. Även modeller för ledarskap från den privata sektorn har tillämpats inom den offentliga förvaltningen. Trots att gränsen mellan privat och offentlig sektor således alltmer har suddats ut kan emellertid fem särdrag för den offentliga sektorn identifieras. Dessa särdrag är (Sjölund m fl 1997, s. 10):

- Den offentliga insynen

- Svårigheten att bedöma resultatet
- Lagbundenheten
- Normstrukturen "Det gemensamma bästa"
- Verksamheten äger rum i en politisk miljö.

Den offentliga sektorn lyder under offentlighetsprincipen som bl a innebär en s k handlingsoffentlighet. Denna handlingsoffentlighet ger varje svensk medborgare rätt att ta del av uppgifter som är dokumenterade i vad som benämns allmänna handlingar. (Bohlin 1995, s. 17) Svårigheten att bedöma resultatet hänförs framför allt till det faktum att resultatet inom den offentliga sektorn ofta är alltför sammansatt för att kunna uttryckas i produktivitets- eller effektivitetstermer. Vidare befinner sig offentliga verksamheter inte på en regelrätt marknad med konkurrens och detta innebär att den offentliga sektorn saknar en viktig informationskälla som privata företag har, nämligen priset. De offentliga verksamheterna lever även ofta med en mångfald av mål som dessutom kan stå i konflikt med varandra. Detta mångmålsproblem samt svårigheterna att mäta det uppkomna resultatet innebär att det kan vara svårt att välja adekvata och entydiga kriterier för att bedöma ett framgångsrikt arbete. Det tredje särdraget utgörs av kravet på lagbundenhet. Den offentliga verksamheten får sin legitimitet genom att verksamheten bedrivs inom givna lagar och regler. Ytterligare ett särdrag är de normer som förvaltningen grundas på. Dessa normer handlar ofta om att vårda det gemensamma bästa i samhället exempelvis generell välfärd, hälsa, utbildning samt rättsäkerhet. Inom den offentliga sektorn är det således i effekterna av verksamheten som det primära värdet ligger och inte, som för de privata företagen, i produktivitetetsvärdet. Det femte och sista särdraget är att offentliga verksamheter arbetar i en politisk miljö, vilket kan begränsa handlingsutrymmet. Den politiska miljön kännetecknas nämligen av att förhandlingar och kompromisser mellan olika intressen i samhället ofta måste genomföras. (Sjölund m fl 1997, s. 10ff)

## 3.2 Styrning

### 3.2.1 Utveckling från traditionell till modern styrning

Den traditionella styrningen handlade framför allt om att stödja företagets chefer i de traditionella arbetsuppgifterna att planera, mäta och följa upp och styrningen skulle gärna fungera som en bekräftelse på vad chefen redan visste om situationen. Dagens ekonomistyrning är dock allt mer på väg mot s k modern verksamhetsstyrning. Denna utveckling från traditionell till modern styrning har sitt ursprung i ändrade förutsättningar för företagen. Den moderna styrningen innebär att fokus för uppmärksamheten förändras. Målsättningen är att försöka skapa enklare och mer framåtriktad information samtidigt som värderingar och normer utgör ett komplement till den formella styrningen. (Lindvall 2001, s. 45ff)

Utgångspunkt för den moderna verksamhetsstyrningen är att styrningen sker med hjälp av ett antal olika tekniker (verktyg) som tillämpas olika vid olika frågor och

tidpunkter. I den traditionella styrningen användes istället bara en teknik, redovisningen, för att försöka lösa flera olika problem samtidigt. Företagen ska med den moderna verksamhetsstyrningen alltså styras även med hjälp av andra styrinstrument än de rent ekonomiska. (Lindvall 2001, s. 45ff)

### 3.2.2 Målkongruens

Ett huvudsakligt mål med ekonomistyrning är att förmå individerna att agera på ett sätt som är det bästa för hela företaget, uppnå målkongruens. Målkongruens är när de handlingar de anställda gör i eget intresse också är optimala för företaget som helhet. Det finns både formella och informella faktorer som påverkar de anställdas beteende i organisationen. Dessa faktorer påverkar hur väl målkongruens kan uppnås. Formella faktorer kan t ex vara strategisk planering, budgetering och rapportering. Informella faktorer kan beskrivas som sociala relationer som inte är formellt beslutade men ändå påverkar organisationen. De informella faktorerna kan delas in i externa och interna faktorer. Externa faktorer är attityder för hur folk ska bete sig, som existerar i det samhälle där företaget verkar. Det kan exempelvis vara befolkningens arbetsetik i form av lojalitet till sitt arbete och viljan att utföra sina arbetsuppgifter professionellt. Vissa attityder kan vara specifika för ett visst geografiskt område och andra för en speciell bransch. Den främsta av de interna faktorerna är företagskulturen; att det på företaget finns en gemensam övertygelse, delade värderingar och normer för hur de anställda ska bete sig. För att företaget ska kunna fungera optimalt måste de formella och informella faktorerna stämma överens. (Emmanuel m fl 1995, s. 69. Källström 1990, s. 33. Anthony & Govindarajan 2001, s. 59ff)

### 3.2.3 Olika styrformer

När styrningen av ett företag diskuteras kan den delas in i tre olika nivåer, den strategiska styrningen, den taktiska och den operativa. Den strategiska styrningen gäller organisationens mål och långsiktiga inriktning. Den taktiska styrningen handlar om att implementera företagets strategier ut i organisationen. Här är tidsperspektivet kortare. Den lägsta nivån är den operativa styrningen, som behandlar organisationens löpande verksamhet inom givna mål och i given riktning. (Bruzelius & Skärvad 2000, s. 344. Lindvall 2001, s. 52)

Ett annat sätt att dela in styrning är efter på vilket sätt den sker. Det brukar då talas om tre olika former av styrning; målstyrning, handlingsstyrning och självstyrning (Bruzelius & Skärvad 2000, s. 350).

Målstyrning innebär att beslutsfattaren känner till målet för verksamheten inom sitt beslutsområde och har tillåtelse att fatta beslut med målet som restriktion. Målstyrning kan förekomma på alla olika nivåer i en organisation, men endast om följande krav är uppfyllda:

- Kunskap existerar om vilket/ vilka resultat (mål) som ska uppnås

- Resultaten kan påverkas av de medarbetare vars handlingar ska styras av de uppsatta målen
- Måluppfyllelse (resultat) kan mätas

För att målstyrning ska vara lyckad och framkalla rätt beteende måste resultatmätningarna överensstämma med organisationens mål, vara precisa (upprepade mätningar ger samma resultat), vara objektiva, kunna göras i rätt tid och kunna förstås. Om något av dessa krav inte är uppfyllda finns det risk att målstyrning framkallar ett icke önskvärt beteende. (Pihlgren & Svensson 1989, s. 20. Bruzelius & Skärvad 2000, s. 350ff)

Vid handlingsstyrning inriktas styrningen direkt på arbetsmetoden. Det kan t ex vara hur ett samtal med en kund ska genomföras eller hur en rapport ska utformas. Handlingsstyrning handlar om att uppnå ett önskvärt resultat genom att använda sig av standardiserade arbetsmetoder. Denna sortens styrning kan i vissa fall leda till onödiga begränsningar hos de anställda. De kan känna sig påtvingade ett visst beteende med följderna att de blir passiva och bara gör precis som de blivit tillsagda. (Bruzelius & Skärvad 2000, s. 350ff. Emmanuel m fl 1995, s. 112f)

Självstyrning innebär att den styrda enheten har väldigt stor handlingsfrihet, i extremfallet är den styrande och den styrda enheten densamma. Självstyrning är passande om medarbetarna har kunskap om vad de ska uppnå och hur det ska gå till samt om medarbetarna har motivation och engagemang att utföra sina arbetsuppgifter självständigt. (Bruzelius & Skärvad 2000, s. 350ff)

### 3.2.4 Ekonomiska ansvarsenheter

På ett företag finns det olika sätt att organisera vad den enskilda avdelningen /enheten ska ha ekonomiskt ansvar för.

Om en avdelning är en intäktsansvarsenhet är avdelningen endast ansvarig för sina intäkter. Intäktsansvarsenheter är lämpliga om det viktigaste är att den aktuella enheten genererar stora intäkter och om enheten inte kan påverka sina kostnader alternativt att kostnaderna är av underordnad betydelse, t ex en försäljningsavdelning. (Anthony & Govindarajan 2001, s. 112)

I en kostnadsansvarsenhet fokuseras istället på kostnaderna. Kostnadsansvarsenheter används med fördel om det viktigaste är att hålla nere kostnaderna och om enheten inte kan påverka sina intäkter, inte har några intäkter eller om intäkterna är av underordnad betydelse, t ex en ekonomiavdelning. (Anthony & Govindarajan 2001, s. 114)

I en resultatansvarsenhet ansvarar enheten för såväl intäkter som kostnader. Fördelar med en resultatansvarsenhet är bl a att vinstmedvetenheten ökar. Nackdelar kan t ex vara att beslut som tas i den enskilda enheten inte är optimala för hela företaget samt att konkurrens kan uppstå mellan avdelningar som tidigare samarbetade. (Anthony & Govindarajan 2001, s. 164ff)

Slutligen kan ett företag även använda sig av investeringsansvarsheter. Om denna typ av enhet används har avdelningarna ansvar för räntabiliteten på gjorda investeringar. En investeringsansvarshet kan t ex vara en division eller ett helt företag. (Anthony & Govindarajan 2001, s. 243)

## 3.3 Motivation

### 3.3.1 Begreppen motivation och arbetsmotivation

Motivation definieras af Weiner som ”...en indre psykologisk proces hos individet der skaber en drivkraft som får os til at handle, og som giver handlingen retning (riktning), opretholder og forstærker den” (Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 222).

Begrebet arbejdsmotivation forsøger derimod at beskrive og forklare hvorfor individet føler glæde, tilfredsstillelse og engagement på arbejdet. Schou påpeger at arbejdsmotivation som et begreb ikke går at kvantificere eller præcist at definere. Forskning på området bliver et resultat af at visse variabler studeres. Disse variabler antages at blive påvirket af eller at påvirke arbejdsmotivationen – og dette er til trods for at faktorernes definitive påvirkning ikke kan fastslås. (Tollgerdt-Andersson, 1993 s. 4. Schou 1991, s. 48) Vi vælger i overensstemmelse med Schou at lade engagement, identifikation med virksomheden og arbejdstilfredsstillelse være passende variabler som modsvarer vores operationelle definition af begrebet arbejdsmotivation.

### 3.3.2 Psykologiske motivationsteorier

#### **Maslows behovspyramide**

Maslows behovspyramide beskriver individets behov opdelt i et systematisk hierarki bestående af fysiske, sikkerheds-, sociale, præstations- og selvrealiseringsbehov (se figur 3.1). Først når individets basale fysiske behov bliver tilfredsstillt melder (framtræder) behovet for sikkerhed sig. Når sikkerhedsbehovet bliver opfyldt melder det sociale behov sig o s v. Et tilfredsstillt behov træder altså i baggrunden og individet motiveres til at stræbe efter behovene på næste niveau. Sådan fortsætter forskellige behov at dominere vores bevidsthed (medvetenhet) indtil selvrealiseringsniveauet nås. Selvrealisering handler om få frihed, ansvar og mulighed for at udvikle sig som person. Ifølge (enligt) Schou er Maslows teori sandsynligvis den mest citerede motivationsteori indenfor arbejdspsykologien. Dette betyder dog ikke at teorien er alment accepteret i forskningskredsene. Tollgerdt-Andersson påpeger at eftersom der ikke findes videnskabelige belæg for flere af Maslows ræsonnementer er det en gåde hvorfor dementerede forskningsresultater angående Maslows teori er blevet negligeret. Alligevel har flere forskere forsøgt at bygge videre på Maslows tanker og en af disse er Herzberg. (Schou 1991, s. 12f. Tollgerdt-Andersson 1992, s. 33)



Figur 3.1 Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 230).

### **Herzbergs tofaktorteori**

Herzbergs arbejds motivationsteori bygger videre på Maslows idéer og har opnået større relevans i arbejdspsykologiforskningen da den har en stærk kobling til arbejdslivet. Herzberg mener at motivations- respektive hygiejnefaktorer er de to faktorer som hovedsageligt påvirker de ansattes trivsel og arbejds motivation. Motivationsfaktorerne indebærer hvorvidt individet bliver anerkendt (erkänd) for sin arbejdspræstation samt at individet har en oplevelse af ansvar, udviklingsmuligheder og stimulerende arbejdsopgaver. Hygiejnefaktorerne omhandler hvorledes arbejdsforholdene, lønnen og personalepolitikken opleves som tilfredsstillende af individet. Ifølge Herzberg kan høj motivation aldrig opnås ved hjælp af hygiejnefaktorer da disse ydre faktorer højest kan hjælpe motivationsprocessen men ikke forklare den. Et højt motivationsniveau kræver indre belønninger hvilket opfyldes ved tilfredsstillelse af grundlæggende motivationsbehov som det at have ansvar og udviklingsmuligheder. Herzberg argumenterer med andre ord for at lønnen ikke siger noget om en person trives med selve arbejdet men hvis lønnen ikke er tilfredsstillende kan det få en person til at skifte arbejdsplads. (Schou 1991, s. 13f. Samuelson (red) 2001, s. 114)

### **Vrooms forventningsteori**

Maslow og Herzbergs idéer videreudvikles og integreres i Vrooms forventningsteori. Motivation skabes ifølge Vroom ved at individet bevidst eller ubevidst funderer over hvilke personlige mål individets har. Personlige mål definerer Vroom som modsvarende Maslow og Herzbergs behov, d v s individets behov for præstation og selvrealisering. Derefter tildeler individet en matematisk værdi til disse mål hvilket lagres i hukommelsen. Individet orienterer sig herefter om organisationens mål (f x produktivitet og kvalitet) og bedømmer sandsynligheden for om individets personlige mål kan tilfredsstilles i organisationen. Hvis der findes en høj grad af overensstemmelse mellem individets mål og organisationens mål resulterer dette i høj arbejds motivation – hvis ikke er arbejds motivationen lav (se figur 3.2).



<b>M = F x V</b>	
M	= Individets motivation i arbejdet
F	= Individets forventninger om belønning (tilfredsstillelse af mål/behov)
V	= Individets subjektive værdi af individuelle mål

Figur 3.2 Vrooms formel for forventningsteori (Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 234).

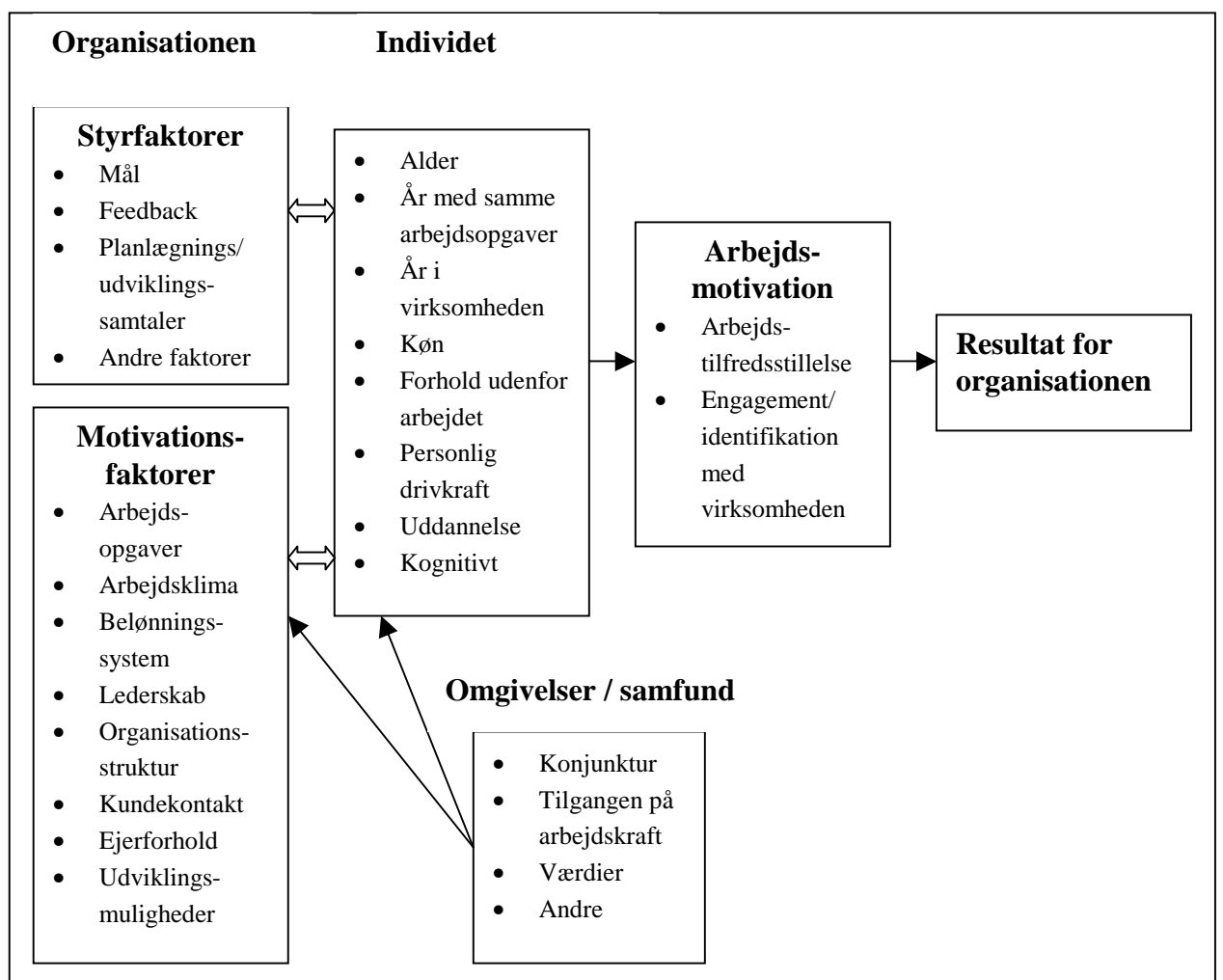
Teoriens styrke er at den forsøger at forklare individets dannelse (skapende) af motivation samt hvordan motivation ændrer sig parallelt med at individets værdier forandrer sig. Vroom fremhæver vigtigheden ved at individet definerer sine personlige mål for at kunne skabe høj motivation. Lige så vigtigt er det desuden at organisationen formår at formidle dennes mål til individet så korrekte forventninger kan skabes. Er ovenstående faktorer på plads har individet mulighed for at vurdere om belønningen er anstrengelserne værd og potentialet for høj motivation er grundlagt. Vroom specificerer i sin teori at der findes to forskellige typer af forventninger, handlings- respektive anstrengelseskonsekvenser. Forventninger til handlingskonsekvenser indebærer at individet oplever en kobling mellem hvert adfærd (beteende) og dets konsekvenser d v s at et vist adfærd giver en vis belønning eller straf. Forventninger til anstrengelseskonsekvenser indebærer at der findes en forventning hos hvert individ om at en arbejdspræstation kan lykkes eller ej. Sammenfatningsvist mener Vroom at ønskes der en forståelse for hvorfor et individ handler på en måde frem for på en anden, er det ifølge forventningsteorien nødvendigt at indse at forklaringerne findes både hos individet og i individets omgivelser. (Söderberg 1979, s. 81f. Samuelson (red) 2001, s. 116f. Schou 1991, s. 14f)

### **Schous arbejds motivationssystem**

Schou sammenfatter flertallet af accepterede psykologiske motivationsteorier, inklusiv de teorier som vi har valgt at løfte frem, i et samlet arbejds motivationssystem. Selvom teorierne af eksempelvis Maslow, Herzberg og Vroom tilhører forskellige psykologiske perspektiver (behovsteori, organisatorisk og kognitiv motivationsteori) kompletterer de hinanden og bør ses som dele i et større system sammen med teorier fra andre psykologiske perspektiver. Arbejds motivation ifølge Schou består af en interaktion mellem det unikke individ, organisationen samt det sociale og kulturelle miljø. Udviklingen i mange virksomheder tyder også på en øget bevidsthed omkring netop disse faktorer da decentraliseret ansvar, fleksible arbejdstider, lokale lønftaler og individuel karriereplanlægning er begreber som frekvent ventileres. Organisationer skal altså tage individuelle hensyn eftersom det er individet der bestemmer hvad denne synes er motiverende. Men høj arbejds motivation er irrelevant set fra organisationens perspektiv hvis ikke den styres i en for virksomheden ønskværdig retning. (Schou 1991, s. 35ff)

Som det fremgår af figur 3.3 består de tre hovedkomponenter i arbejds motivationssystemet af styrfaktorer, motivationsfaktorer og individfaktorer. De vigtigste styrfaktorer i organisationen er mål,

virksomhedsstrategi, feedback, planlægning og udviklingssamtaler. De vigtigste motivationsfaktorer i organisationen består af belønningssystemet, arbejdsklimaet og lederskabet. Det som Schou pointerer, er at arbejdsmotivation kræver høj overensstemmelse mellem disse to hovedkomponenter (motivations- og styrfaktorer) og med det som individet vil have ud af sit arbejde, hvilket afhænger af alder, køn, baggrund og personlig drivkraft. Opnås arbejdsmotivation i form af engagement og arbejdstilfredsstillelse i en for virksomheden ønskværdig retning påvirker det virksomhedens resultat positivt. Schou påpeger afslutningsvist at ydre faktorer som konjunktoren og tilgang på arbejdskraft påvirker individets forventninger til virksomheden. Ydre faktorer påvirker også virksomheden i form af forandringer i belønningssystemet ved konjunktursvingninger. (Schou 1991, s. 35ff)



Figur 3.3 Schous motivationssystem (Schou 1991, s. 38).

## 3.4 Belöning

### 3.4.1 Begreppet belöning

Anthony och Govindarajan menar att en belöning är något som ökar tillfredsställelsen av individens behov (Anthony & Govindarajan 2001, s. 505). Vad som utgör en belöning avgörs med subjektiva bedömningar. Det är således den som tar emot belöningen som avgör om det är en belöning eller inte. Vad som är belönande för en individ behöver inte kännas som en belöning för en annan individ. (Pihlgren & Svensson 1989, 90f) Nationalencyklopedin definierar en belöning som ”pengar eller utmärkelse som utdelas som ersättning vanligtvis som tecken på uppskattning, prestation e d” ([www.ne.se](http://www.ne.se), 2003-11-10). Enligt Strömbergs synonymordbok är lön, erkänsla, pris, ersättning, gottgörelse, utmärkelse, uppmuntran och premie exempel på företeelser som är detsamma som belöning (Strömberg 2000, s. 73). Begreppet är alltså svårdefinierat och varje individ har sin version av vad som är en belöning.

Belöningar kan komma till uttryck på flera vis, de kan vara finansiella men även psykologiska och sociala. Exempel på vad som kan vara finansiella belöningar är löneökningar, bonus och förmåner medan psykologiska och sociala belöningar t ex är ökat ansvar, erkännande och befordringsmöjligheter. (Anthony & Govindarajan 2001, s. 513f) Begreppet inkluderar således inte enbart monetära belöningar utan kan även innefatta sådant som beröm och feedback. Vi tolkar det som att Anthony och Govindarajan väljer att se psykologiska och sociala belöningar som ett begrepp. Vi ställer oss dock frågande till detta och menar att psykologiska respektive sociala belöningar skulle kunna vara två skilda företeelser. Ansvar och erkännande skulle då vara exempel på psykologiska belöningar och befordringsmöjligheter exempel på en social belöning. Trots detta resonemang kommer vi emellertid fortsättningsvis att följa Anthony & Govindarajans synsätt då vi anser att det i praktiken blir svårt att skilja begreppen åt då exempelvis en befordringsmöjlighet även kan ha psykologiska effekter.

Begreppet ersättning blandas ibland ihop med belöning men skillnaden mellan dessa två begrepp bör observeras. När det talas om arbetsinsatser kan antingen själva uppoffringen eller den extra arbetsinsatsen avses. Uppoffringen är den som är avtalad och i utbyte för uppoffringen får individen ersättning medan utbytet för extrainsatsen ska ses som en belöning. Belöningar ges alltså för extra ansträngningar och förväntningarna om belöningar ger den anställde motiverande incitament att öka sina insatser. (Koeppen & Mess 1997, s. 16. Persson 1994, s. 49f) Syftet med ersättningar är att upprätthålla en relation. Individen förväntar sig en ersättning och har på förhand kännedom om vad den kommer bli eller hur den beräknas. Syftet med belöningar är att uppnå motivation och individen bör kunna förvänta sig belöningar men vanligtvis först i efterskott. Begreppet belöning torde således utifrån fört resonemang kunna tolkas så att det avser ekonomisk eller social och psykologisk uppskattning som visas utöver vad som anses vara normal ersättning för en prestation. (Gröjer & Gröjer 1988, s. 11f) I likhet med Gröjer & Gröjer väljer vi också att definiera det mångfacetterade begreppet belöning så att

det avser ekonomisk eller social och psykologisk uppskattning som inte kan anses hänföras till s k normal ersättning.

### 3.4.2 Belöningsystem som en del av verksamhetsstyrningen

Belöningsystemet i ett företag är en viktig del i verksamhetsstyrningen. Detta eftersom det är ett kraftfullt styrmedel som används för att skapa motivation hos medarbetarna och på så sätt öka effektiviteten i verksamheten. Förändringar åstadkoms av individer och dessa individers motivation har ett starkt samband med måluppfyllelsen i ett företags verksamhet. Företagets effektivitet är idag allt mer beroende av de anställdas motivation. Förutom för att skapa motivation används belöningsystem även för att rekrytera och behålla medarbetare. (Samuelson (red) 2001, s. 110ff)

Medarbetarna i verksamheten lägger vanligtvis ner mer energi på prestationer som belönas än de som inte belönas. Om en belöning utlovas vid uppfyllandet av ett visst mål är det troligt att individen kommer att känna sig motiverad att uppnå detta mål. Känner sig individen motiverad är även sannolikheten större att individen presterar bättre och således ökar även sannolikheten för måluppfyllelse. (Emmanuel m fl 1995, s. 84) Som tidigare nämnts talar Vroom om detta i sin teori om individens motivation. I denna menar han att det är sannolikt att anställda som räknar med att deras insatser kommer att premieras strävar efter att höja prestationsnivån. Han pekar på tyngden av att relatera individens mål till organisationens mål. (Sjölund m fl 1997, s. 124. Samuelson (red) 2001, s. 116) I en verksamhet är därför belöningsystemet ett viktigt verktyg som uppmuntrar och motiverar till att uppnå organisationens mål och att arbeta i samma riktning (Anthony & Govindarajan 2001, s. 505). Det antas även att belönat beteende upprepas vilket också torde leda till att måluppfyllelsen ökar (Persson 1996, s. 13). Sammanfattningsvis är alltså en av de viktigaste uppgifterna för ledaren i en organisation att belöna beteenden som innebär att medarbetarna åstadkommer ett resultat som överensstämmer med verksamhetens mål, alltså sträva efter att uppnå målkongruens. (Bergenrup m fl. 1987, s. 16).

Syftet med att använda belöningar i en verksamhet är alltså att uppnå motivation genom att uppmuntra ett visst beteende. Vidare kan slutsatsen dras att det finns ett samband mellan belöning, motivation och prestation, vilket har påvisats i experiment och empiriska studier. (Gröjer & Gröjer 1988, s. 12ff)

### 3.4.3 Viktiga aspekter vid utformningen av belöningar

När belöningar ska utformas är det nödvändigt att först fundera över ett par viktiga aspekter. Det måste bli fastställt vilken belöningsstyp som ska användas; ekonomiska eller sociala och psykologiska eller en kombination. Det måste även bestämmas om belöningarna ska vara individuella, kollektiva eller om en kombination ska användas. (Anthony & Govindarajan 2001, s. 514) Inte heller rättvisenaspekten får förringas och det är av yttersta vikt att denna uppmärksammas då belöningar konstrueras (Persson 1994, s. 63).

Ledningen bör vidare försöka utforma sådana belöningar som leder till de mest kostnadseffektiva motiverande effekterna, d v s värdet av måluppfyllelsen för organisationen ska överstiga kostnaden för belöningen. Detta är dock svårt då effekterna av varje belöningsform varierar beroende av individens tycke och omständigheterna i övrigt. (Emmanuel m fl 1995, s. 267) Belöningen bör emellertid utformas så att den för den anställde känns möjlig att uppnå samtidigt som den inte får vara för lätt att nå. En belöning som ligger på en rimlig nivå är således optimal och verkar motivationshöjande. (Anthony & Govindarajan 2001, s. 505)

### **Belönings typer**

De belöningar som används för att motivera medarbetarna kan, som nämnts ovan, vara utformade på flera olika sätt. De kan vara antingen ekonomiska eller psykologiska och sociala. Den enda förutsättningen är att belöningen värdesätts av den som blir belönad. Vi har tidigare nämnt att Maslow beskriver individens behovshierarki. Denna modell visar vad individen värdesätter och således uppfattar som belönande (Schou 1991, s. 12f). För att uppnå goda resultat med hjälp av belöningar krävs det en förståelse för att vi människor är olika och har olika drivkrafter. Vissa anställda beskriver t ex pengarna som det främsta skälet för att gå till sitt arbete medan andra talar om gemenskapen. (Bergenrup m fl 1987, s. 16) Skillnaderna kan bli bero på vissa individspecifika faktorer som t ex ålder, kön och drivkrafter (se Schous motivationssystem i avsnitt 3.3.2) (Schou 1991, s. 35ff).

Belöningar kan alltså vara såväl monetära som icke-monetära. Monetära belöningar kan exempelvis utgöras av bonusavtal där bonusen kan utgöra en viss procent av antingen affärsenhetens eller hela företagets resultat alternativt en kombination av de två (Anthony & Govindarajan 2001, s. 514). Icke-monetära belöningar kan exempelvis inkludera bl a status och prestige, ökat ansvar och arbetstillfredsställelse (Emmanuel m fl 1995, s. 81). I en undersökning gjord av Gröjer och Gröjer fick de tillfrågade i statliga myndigheter svara på om de ansåg ekonomiska eller sociala belöningar var att föredra. En fjärdedel av de intervjuade valde sociala belöningar framför de ekonomiska. Motiven till detta var bl a att de sociala belöningarna ger möjlighet till utbildning, befordran och karriär. Ett annat motiv var möjligheten till självutveckling men även sådana skäl som skatteskal angavs. Ytterligare åsikter angående de sociala belöningarna var att de inte i så hög grad ansågs skapa avundsjuka och dålig stämning mellan de anställda. Den del som ansåg att belöningar i övervägande grad borde komma i ekonomisk form menade att pengar är något som alltid behövs och att t ex kurser mest ligger i arbetsgivarens intresse. Dock föredrog en majoritet en kombination av dessa båda belöningsformer bl a eftersom de ansågs komplettera varandra. (Gröjer & Gröjer 1988, s. 26f)

### **Belöningsnivå**

Ledningen kan välja att belöna den enskilde individen, avdelningen eller hela företaget, d v s individuellt eller kollektivt. Avsikten med såväl kollektiva som individuella belöningar är att skapa incitament för de anställda att utföra ett bra arbete. En förutsättning för att en individuell belöning ska kunna delas ut är att det genomförts en utvärdering av medarbetarens insatser och resultat. För att

individuella belöningar ska framstå som rättvisa bör det vara möjligt att göra en koppling mellan individens bidrag och förverkligandet av organisatoriska mål. I många fall visar det sig vara svårt att fastställa en sådan koppling då resultaten oftast inte bara återspeglar den enskildes insatser utan också kollegornas. Det är i en sådan situation svårt eller rent av omöjligt att utveckla rättvisa kriterier för att bestämma vad det är den enskilde medarbetaren bidragit med. (Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 246)

I många fall är det därför enklare för företag att istället använda sig av kollektiva belöningar, dvs där en belöning tillfaller samtliga anställda eller samtliga i en grupp. Ytterligare ett argument härför kan vara att det torde skapa mindre avundsjuka och istället leda till att de anställda arbetar tillsammans för att nå företagets mål. Ett belöningsystem måste emellertid balansera de drivkrafter som är bra för individuella prestationer och de som är bra för samarbete varför det optimala belöningsystemet torde innehålla både individuella och kollektiva inslag. (Gröjer & Gröjer 1998, s. 25ff)

### **Rättviseaspekten**

En stark rättvisetradition finns sedan länge i Sverige (Samuelson (red) 2001, s. 115). Beroende på individuella preferenser kan ett och samma belöningsystem uppfattas som både rättvist och orättvist. Detta är ett faktum som måste erkännas och hanteras i företaget. (Persson 1994, s. 63) En individs uppfattning om vad som är rättvist kan grundas på åtminstone sju olika huvudprinciper: kapacitet, ansträngning, effektivitet/produktivitet, lika chans, lika behandling, lika utfall och behov. Vårt behov av att bli rättvist behandlade sitter mycket djupt och vi definierar rättvisa olika från individ till individ. Jämförelser med andra leder därför ofta till missnöje. (Pihlgren & Svensson 1989, s. 91) Om en person blir belönad kan detta ofta kännas som en bestraffning för den som inte blivit belönad. Den ökade motivationen som belöningen är tänkt att bidra till kan om belöningsystemet anses orättvist övervägas av den negativt motiverande effekten den får hos de som anser sig orättvist behandlade. Det är således viktigt att belöningsystemet uppfattas som rättvist eftersom det då får en större social acceptans. (Persson 1994, s. 51f)

### **3.4.4 Utformningen av belöningsystem**

Innan utformningen av ett belöningsystem påbörjas måste dess syfte tydliggöras. Är den bakomliggande tanken att belöna sådana prestationer som uppfattas som "rätt", att med hjälp av kollektiva belöningar skapa en teamkänsla i företaget eller att behålla kompetent personal? Ett bra belöningsystem ska vara väl förankrat i företagskulturen och ska belöna sådana handlingar som leder till att organisationens mål uppfylls (se vidare De tio budorden nedan). (Pihlgren & Svensson 1989, 86ff)

En förutsättning för att ett belöningsystem ska kunna användas för att styra medarbetarnas handlingar så att organisationens mål uppnås är dock att kopplingen mellan prestationen och belöningen är tydlig och tillräckligt stark.

Med hjälp av nedanstående s k kritiska punkter kan belöningssystem testas för att det härigenom ska kunna fastslås huruvida kopplingen stärks eller inte.

- Det måste finnas en gemensam syn bland nyckelpersonerna i företaget om vilka de övergripande målen är. Detta är nämligen en förutsättning för att samtliga medarbetare ska arbeta mot samma mål. Målen utgör i sin tur en förutsättning för att personalen ska veta vilka prestationer som förväntas av dem och utgör därför också en förutsättning för belöningssystemet.
- Det är även viktigt att företaget kan tillgodose de typer av belöningar som individen efterfrågar. Med andra ord måste belöningssystemet utformas så pass flexibelt att varje individ känner att belöningen även i praktiken fungerar som en belöning.
- Det ska vidare finnas en koppling mellan prestationen och lönen, d v s medarbetaren ska uppleva att det lönar sig att vara kreativ och ambitiös.
- Det måste även finnas en koppling i tid mellan belöningen och prestationen. Belöningar bör ges i omedelbar anslutning till det beteende som ska premieras annars förlorar belöningen sin positiva arbetsmotiverande effekt.
- Ett belöningssystem fungerar endast optimalt om samtliga medarbetare är medvetna om hur systemet fungerar, d v s känner till vilka belöningar som finns, hur prestationerna bedöms samt vem som bedömer prestationerna.
- Det är dessutom viktigt att testa belöningssystemet och undersöka huruvida belöningarna kontrolleras av rätt personer på rätt nivåer inom företaget, hur stor skillnaden är mellan hur duktiga och mindre duktiga personer belönas samt om mål, utvärdering, återkoppling och belöningssystemet är integrerat i samma system. (Schou 1991, s. 202f)

### **De tio budorden**

Pihlgren och Svensson har skapat tio budord där de tar upp olika aspekter vid utformningen av ett belöningssystem (Pihlgren & Svensson 1989, 86ff) Ett belöningssystem som är strukturerat i enlighet med dessa torde dessutom uppfylla de ovannämnda kritiska punkterna:

#### *1. Det finns belöningssystem i alla organisationer.*

Dessa kan vara medvetna eller omedvetna, genomtänkta eller ogenomtänkta och de kan sägas vara en del av organisationens kultur. Belöningar kan vara av skiftande slag, bl a kan de vara sociala och psykologiska eller ekonomiska, de kan vara kollektiva och individuella och de kan vara baserade på kort- eller långsiktiga resultat.

#### *2. Handlingar som belönas blir utförda.*

Belöningar styr beteendet hos de anställda vilket leder till konsekvensen att det som är belönat utförs. Avses att förändra beteendet måste därför även belöningssystemet förändras.

#### *3. Vad är det som ska belönas?*

Systemet ska medvetet belöna de prestationer som leder till effekter som är avgörande för organisationens framgång. Det krävs att ledningen utvärderar vilka effekter de vill uppnå, finner ett sätt att mäta de prestationer och beteende hos de anställda som gör det möjligt att lyckas med detta samt belönar detta beteende.

4. *Precisera de mål och prestationskrav som finns på de olika nivåerna i organisationen och för den enskilde medarbetaren.*

Medarbetarna behöver veta vilka krav och åtagande de har fått. På så sätt har de anställda något att sträva mot.

5. *Identifiera för alla individer i organisationen vilket beteende som är nödvändigt för att organisationen ska nå sitt mål.*

Det beteende som eftersträvas i en del av organisationen är kanske inte det samma som önskas i en annan del. Vitsen med belöningar är att påverka beteenden, dock förändras det beteende som eftersträvas med tiden.

6. *De anställdas prestationer ska bedömas och mätas på ett sätt som är accepterat.*

Ibland kan det vara svårt att hitta ett bra sätt att mäta effektiviteten. Då får organisationen istället arbeta med relevanta men approximativa mått. Det är dock viktigt att prestationerna bedöms rättvist för att bedömningen ska accepteras.

7. *Använd belöningar som uppfattas som belöningar.*

Det är alltid den som tar emot belöningen som avgör om det är en belöning eller inte. Det är därför viktigt att förstå det faktum att en belöningsform inte uppfattas på samma vis av olika mottagare.

8. *Rättvisa är det som folk uppfattar som rättvisa.*

Rättvisa uppfattas olika från individ till individ och det är ett djupt rotat behov att bli behandlad rättvist, detta gör att det lätt uppstår missnöje bland medarbetarna vid jämförelser med andra.

9. *Förankra de värderingar som belöningsystemet bygger på i hela organisationen.*

Det är av stor vikt att alla i organisationen vet vilka värderingar som ligger som bas för systemet och att dessa värderingar stämmer väl överens med den övergripande kulturen i organisationen.

10. *Utvärdera och anpassa belöningsystemet till ändrade förutsättningar.*

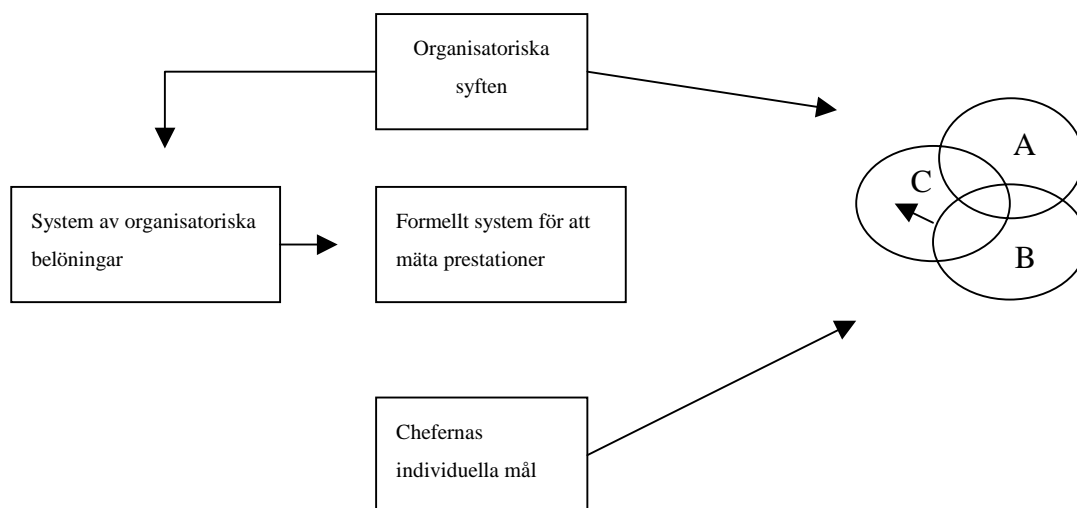
Inget belöningsystem är evigt beständigt eftersom den yttre miljön är föränderlig, vilket betyder att det krävs att man kontinuerligt uppdaterar sitt belöningsystem.

### **Hopwoods modell**

Även Hopwood har utvecklat en modell (se figur 3.4) över hur ett belöningsystem bör designas. Den enskilde individens beteende för att uppfylla sina mål (B) stämmer inte alltid ihop med det beteende som eftersträvas för att uppnå organisationens mål (A). För att få medarbetaren att arbeta mot organisationens mål införs därför ett system (C) som mäter de prestationer som organisationen vill uppnå för att sedan belöna dessa. På detta vis modifieras individens beteende genom att använda mått på beteende som kommer att belönas. Detta görs genom att belöningen kommer att motivera medarbetaren att göra en del av de handlingar som tidigare inte gjordes eftersom dessa nu är inkluderade i prestationsmätningssystemet. Det ideala är om prestationsmätningssystemet mäter alla de handlingar som organisationen



eftersträvar, d v s att cirklarna (A och C) täcker varandra så mycket som möjligt. Detta är dock inte lätt att uppnå i realiteten då ett mätsystem som inkluderar allt önskvärt beteende på samma gång är svårt att konstruera. Så länge individen strävar efter de belöningar som erbjuds av organisationen kommer deras beteende att inkludera mer av C, och då måtten i C mäter de prestationer som organisationen vill ha, även mer av A. Denna modell fokuserar både på konstruktionen av prestationsmått och på specifikationen av belöningar som är baserade på måtten. (Emmanuel m fl 1995, s. 81f)



*A = beteende som är nödvändigt för att uppnå organisationens mål*

*B = beteende som de enskilda cheferna uppvisar för att nå sina individuella mål*

*C = beteende som mäts i det formella kontroll systemet*

Figur 3.4 Hopwoods modell (Emmanuel m fl 1995, s. 82).

### 3.5 Teorins vidare användning

Efter att ha läst ovanstående teori förutsätter vi att läsaren har fått en ökad förståelse för de berörda ämnena; kunskapsföretag i offentlig och privat sektor, styrning, motivations- och belönings teori. Då teorin kommer att genomsyra de efterföljande empiri- och analyskapitlena anser vi det vara av stor vikt att läsaren har förvärvat en kunskapsbas som kan ligga till grund för det vidare läsandet. I vårt empiriavsnitt använder vi teorin som bakgrund i vår beskrivning av fallföretagen. Där presenteras fallföretagen utifrån aspekterna styrning samt belöning och motivation. I denna beskrivning drar vi genomgående paralleller mot teorin. Avsikten med den belönings teori vi tagit upp är dels att ge läsaren en inblick i belönings betydelse som styr- och motivationsinstrument och dels för att strukturera analysen. I vår analys inleder vi med en jämförelse av de båda fallföretagen vilket genomförs med utgångspunkt i de tio budorden som var en av de teorier som togs upp i belöningsavsnittet. Den andra delen av analysen innebär att vi undersöker om fallföretagen kan lära sig något av varandra. Även i denna del används belönings teorin som grund för vår analys men här är även motivationsteorin en viktig del. I belönings teorin anser vi att det finns ett antal grundläggande punkter som är mycket viktiga vid utformningen av

belöningsystem. För att undersöka huruvida de båda kan lära av varandra ämnar vi fokusera på dessa punkter då vi utvärderar de existerande belöningsystemen i fallföretagen. Vid denna analys tar vi även hjälp av Schous arbetsmotivationssystem.

## 4. Empiri

*I detta kapitel presenteras empirin och analyseras utifrån vår valda teori. Vi presenterar fallföretagen och analyserar deras belöningsystem var för sig. Avsikten med detta är att förmedla en tydlig och komplett bild av respektive fallföretag. Den inledande beskrivningen av fallföretagen och deras styrning utgör nödvändig bakgrundsinformation för att läsaren till fullo ska kunna tillgodogöra sig beskrivningen av belöningssystemen. Beskrivningen av varje fallföretag avslutas med en matris där vi med hjälp av nyckelområden vill sammanfatta respondenternas åsikter.*

### 4.1 Universitetssjukhuset i Lund

#### 4.1.1 Presentation

##### **Allmänt**

Lasarettet i Lund grundades år 1768 och är ett av landets äldsta sjukhus. Sedan 1993 är sjukhusets namn Universitetssjukhuset i Lund (USiL). 1999 bildades Region Skåne och därmed upphörde den gamla landstingsorganisationen i Skåne. Sjukvården i Landskrona – Lund – Orup blev ett av fem sjukvårdsdistrikt inom Region Skåne. USiL har ungefär 1 200 vårdplatser, varav cirka hälften finns på Blocket, USiL:s huvudbyggnad. Varje år utförs ungefär 34 000 operationer. Sjukhusets budget för 2003 var 4,8 miljarder kronor. (Universitetssjukhuset Intranet, 2003-11-24)

USiL är ett kunskaps- och kompetenscentrum som förutom att bedriva hälso- och sjukvård även sysslar med forskning, utveckling och utbildning med målsättning att ge den enskilde patienten bästa behandling och omsorg (Strategisk plan USiL). Vid USiL bedrivs bassjukvård, akut- och traumasjukvård samt högspecialiserad vård med tillgång till erfarna specialister dygnet runt. I egenskap av regionsjukhus tillhandahåller USiL specialistsjukvård till invånarna i södra sjukvårdsregionen, d v s Skåne län, Blekinge län, Kronobergs län och södra delen av Hallands län med sammanlagt 1,6 miljoner invånare. En del verksamheter, t ex barnhjärtkirurgi, tar emot patienter från hela landet. Eftersom USiL är ett forsknings- och utbildningssjukhus finns ett nära samarbete med Medicinska fakulteten vid Lunds Universitet. I samarbete med Medicinska fakulteten utbildas bland annat läkare, sjuksköterskor och sjukgymnaster. (Universitetssjukhuset Intranet, 2003-11-24)

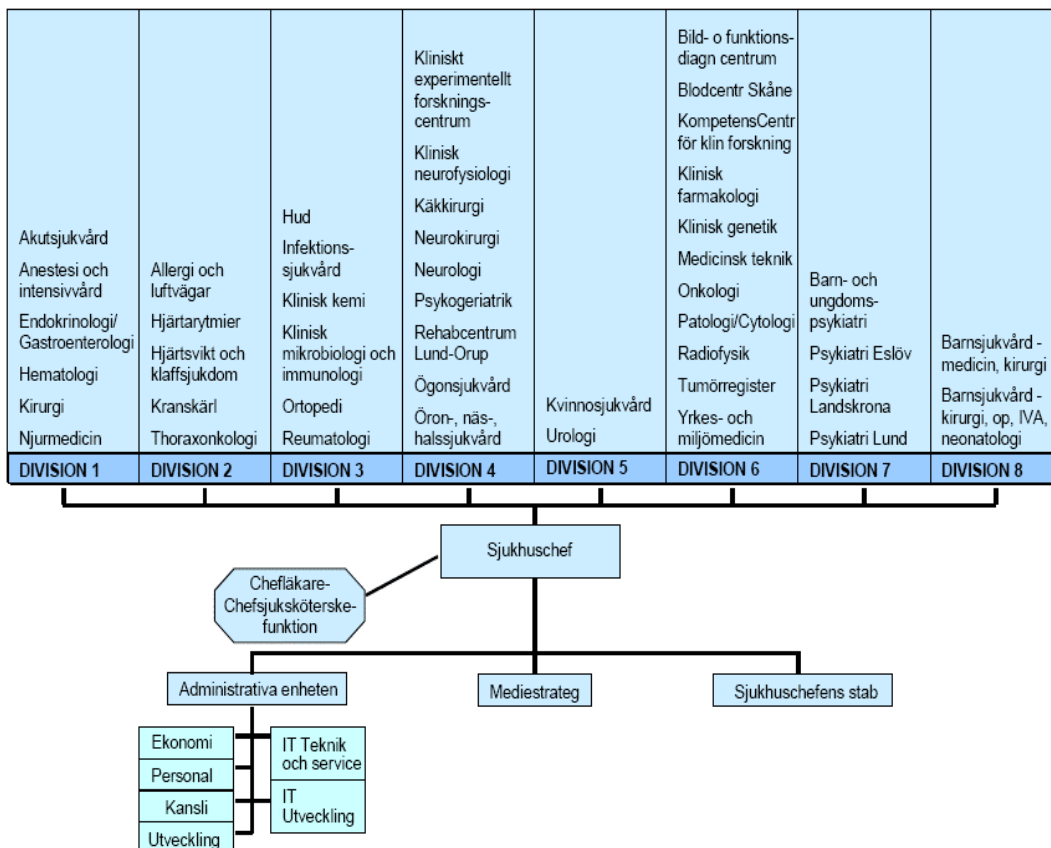
Antalet anställda på sjukhuset uppgår till cirka 8 000 personer. De största yrkesgrupperna är sjuksköterskor, undersköterskor, biomedicinska analytiker och

läkare. På sjukhuset är en stor del av de anställda kvinnor. Könsfördelningen skiljer sig dock mycket beroende på yrkesgrupp. Sjuksköterskor, undersköterskor och sekreterare är exempel på yrkesgrupper som är starkt kvinnodominerade, medan det inom läkaryrket är en jämnare fördelning mellan män och kvinnor. Könsfördelningen inom läkargruppen är dock ganska varierande beroende på verksamhetsområde. (Universitetssjukhuset Intranet, 2003-11-24)

## Organisation

Sjukhuschefen är sjukhusets högste tjänsteman. Sjukhuset är indelat i åtta divisioner och varje division är sedan uppdelad i ett antal olika verksamhetsområden (se figur 4.1). På sjukhuset finns även en ledningsgrupp som har en rådgivande roll gentemot sjukhuschefen. Denna grupp består av sjukhuschef, biträdande sjukhuschef, två chefsläkare, chefssjuksköterska, mediestrateg samt de åtta divisionscheferna. (Universitetssjukhuset Intranet, 2003-11-24)

Sjukhuschefen har tillgång till en stab med kompetens inom verksamhetsfrågor, forskning, utbildning, organisation samt information och kommunikation. Det finns även en speciell administrativ enhet som består av sex avdelningar: ekonomi, IT-teknik och service, IT-utveckling, kansli, personal samt utveckling. (Universitetssjukhusets Intranet, 2003-11-24. Bo Carlbark Ekonomichef, 2003-11-21)



Figur 4.1 Organisationsschema för Universitetssjukhuset i Lund (Universitetssjukhusets Intranet, 2003-11-24).

## 4.1.2 Styrning

Problemet med styrning på sjukhuset är att samtidigt som målet med verksamheterna är att kunna hjälpa så många patienter som möjligt, så kostar det mer ju fler patienter som behandlas. Just inom sjukvården arbetar de anställda i stor utsträckning efter en gemensam övertygelse att vilja hjälpa människor. Dessa gemensamma värderingar är den främsta av de interna faktorerna och medför att de anställda hela tiden gör sitt yttersta för att försöka hjälpa så många patienter som möjligt. Eftersom de ekonomiska resurserna är kraftigt åtstramade uppkommer problem när verksamhetschefen både ska uppmuntra de anställda att göra så stor samhällsnytta som möjligt och samtidigt förhindra att kostnaderna skjuter i höjden och budgeten inte kan hållas. En verksamhetschef menar att han i detta läge slits mellan sjukhusledningens intresse att hålla kostnaderna nere, och de anställdas intresse att hjälpa så många patienter som möjligt. (Peter Hochbergs Verksamhetschef, 2003-11-27)

Sjukvården är politiskt styrd och därför står politikerna i Distriktsnämnden samt Hälso- och Sjukvårdsnämnden i mellersta sjukvårdsdistriktet för den strategiska styrningen av sjukhuset. Dessa politiker tillsätts av Regionfullmäktige, som är det högsta beslutande organet inom Region Skåne. ([www.skane.se](http://www.skane.se), 2003-12-05) Själva sjukhuset kan ses som en linjeorganisation och det är sjukhuschefen som ytterst fattar besluten. Sjukhuschefen diskuterar dock med resten av sjukhusledningen och låter dem ta ställning innan ett beslut fattas. Divisionscheferna har sedan till uppgift att föra ut de beslut som har fattats av sjukhusledningen i sina respektive organisationer, alltså ansvara för den taktiska styrningen. (Lena Eidevall Divisionschef, 2003-11-28)

Sjukhuschefen har dock inte möjlighet att vara med och fatta alla beslut i hela organisationen. Detta medför att vissa beslut som är specifika för respektive division fattas av divisionschefen. Lena Eidevall, divisionschef för psykiatrin, beskriver sig själv som sjukhuschefens förlängda arm. (Lena Eidevall Divisionschef, 2003-11-28)

Divisionschefen är en länk mellan sjukhuschefen och de verksamhetschefer som ingår i den aktuella divisionen. En verksamhet består ofta av en viss klinik, t ex Kirurgkliniken, eller ett visst område, t ex Barn- och Ungdomspsykiatri. Inom varje verksamhet kan det dock finnas flera olika avdelningar och/eller mottagningar. (Universitetssjukhusets Intranet, 2003-12-05) Det är stora skillnader storleksmässigt mellan de olika divisionerna, både när det gäller antal verksamhetsområden och antal medarbetare (Olle Pahlm Divisionschef, 2003-12-02). Även om det är divisionschefen som är ytterst ansvarig för t ex personal-ekonomi- och andra administrativa frågor är det verksamhetschefen som har det faktiska ansvaret. Verksamhetscheferna har befogenhet att fatta en del beslut som är specifika för respektive verksamhet, t ex när det gäller lönesättning (dock med ekonomiska begränsningar uppifrån). (Jan Hedenbro Verksamhetschef, 2003-12-02) Verksamhetschefen sköter alltså den operativa styrningen inom respektive verksamhet och fördelar i sin tur ansvar nedåt i organisationen. (Universitetssjukhusets Intranet, 2003-12-05)

Eftersom USiL och även hela Region Skåne för tillfället befinner sig i ett svårt ekonomiskt läge är det på sjukhuset mycket viktigt med kostnadskontroll. Verksamheterna är s k kostnadsansvarsenheter. Sjukhuset har utvecklat ett internt styrinstrument för att varje månad kontrollera respektive verksamhets bokslut samt göra prognoser. De verksamheter som går minus jämfört med budget måste senast 10 dagar efter månadsbokslutet ta fram en handlingsplan. Denna handlingsplan ska innehålla förklaring av orsakerna som gjort att underskottet har uppkommit samt förslag på vilka åtgärder som ska vidtas. Det sker sedan även uppföljning på att åtgärdsförslagen efterlevs. (Bo Carlbark Ekonomichef, 2003-11-21)

Sjukhuset har också utvecklat ett eget uppföljningsverktyg. Detta verktyg är ett öppet informationssystem som gör det möjligt för de olika verksamheterna att kunna jämföra det ekonomiska läget i den egna verksamheten med andra. (Bo Carlbark Ekonomichef, 2003-11-21) Att på detta sätt använda ekonomisk information för att styra verksamheten hör till den traditionella ekonomistyrningen. Sjukhuset styr även med hjälp av modern verksamhetsstyrning med ökad uppmärksamhet åt t ex patienter och medarbetare. Där ingår bland annat belöningssystem. (Verksamhetsbeskrivning enligt QUL 1999) Syftet med denna styrning är att med hjälp av andra styrinstrument än de rent ekonomiska få medarbetarna att arbeta för helhetens bästa.

#### 4.1.3 Motivation och belöning

Sjukhusets definition av belöning enligt deras officiella belöningspolicy är: ”...ett erkännande av att någon eller några gjort något bra utöver det som normalt ingår i jobbet och som man kan förvänta sig. Belöning kan vara såväl av ekonomisk art som någon form av uppmärksamhet på annat sätt genom gåva etc. Belöning kan vara antingen individuell eller kollektiv, där en kollektiv insats medför en kollektiv belöning. Däremot är det inte någon belöning om man ger samma individuella gåva till många, exempelvis en julklapp.” (Universitetssjukhusets Intranet, 2003-12-05)

Belöningspolicyn definierar således vad som är belöningar men den behandlar också annat. Det ges exempel på belöningar och på vad som inte är belöningar m m. (Universitetssjukhusets Intranet, 2003-12-05) Förutom belöningspolicyn har divisions- och verksamhetscheferna inga riktlinjer från ledningen för hur de ska utforma belöningar inom sin verksamhet. Dock kommer ramen för löneökningar uppifrån och verksamheterna blir varje år tilldelade en viss summa pengar som är den summa verksamheten kommer att få röra sig med under året. Detta sätter begränsningar på utformningen av ekonomiska belöningar. (Peter Hochbergs Verksamhetschef, 2003-11-27)

Belöningspolicyn innehåller inte heller några riktlinjer för exakt vilka prestationer det är som ska belönas (Universitetssjukhusets Intranet, 2003-12-05). Inom många verksamheter utfaller belöningar efter subjektiva bedömningar av cheferna. (Jan Hedenbro Verksamhetschef, 2003-12-02. Bo Ervander Verksamhetschef, 2003-11-28. Peter Hochbergs Verksamhetschef, 2003-11-27)

Det har tidigare i vårt arbete framgått att belöningar kan förekomma i flera olika former. Belöningar kan således vara såväl ekonomiska som psykologiska och sociala och vad den enskilde medarbetaren uppfattar som belöning varierar beroende på en rad individspecifika faktorer (se Schous motivationssystem i avsnitt 3.3.2.).

### **Ekonomiska belöningar**

Inom sjukhuset är det svårt att använda sig av monetära belöningar eftersom de pengar som finns är skattefinansierade. Region Skåne befinner sig idag i en hårt pressad ekonomisk situation vilket lett till att kostnads kontroll är en viktig del av styrningen. Detta gör att resurserna för att belöna med annat än sociala och psykologiska belöningar är små. (Bo Carlbark Ekonomichef, 2003-11-21) Enligt verksamhetschef Jan Hedenbro är belöningar ett viktigt styrinstrument och han beklagar att det finns så knappa resurser för att använda sig av ekonomiska belöningar inom sjukvården. Han talar om att han i framtiden skulle önska att ett bonussystem infördes. Detta system skulle utformas i syfte att behålla medarbetarna inom verksamheten genom att en bonus skulle utfalla efter en viss sammanhängande anställningstid. Genom att på detta sätt minska kostnaderna för att lära upp ny personal skulle systemet mer eller mindre finansiera sig själv eller t o m spara pengar. (Jan Hedenbro Verksamhetschef, 2003-12-02)

Olle Pahlm, divisionschef, påpekar svårigheterna med att ge ekonomiska belöningar. Den skattetekniska frågan har bidragit till att det blivit svårare att ge belöningar i form av t ex biobiljetter, blomstercheckar och presentkort. Den positiva reaktionen som uppnås när man ger någon en belöning får inte samma effekt om personen får betala skatt på belöningen. (Olle Pahlm Divisionschef, 2003-12-02) Även verksamhetscheferna talar om skattereglerna som något som skapar ett problem med belöningar. Det anses orimligt att en medarbetare som t ex får ett presentkort på 250 kr i en bokhandel ska behöva betala 75-135 kr i skatt. (Ang. policy för belöningar; rapport från division 6, 2001-12-29)

Kostnadstaket är en annan faktor som försvårar arbetet med att motivera medarbetarna. Som nämnts tidigare är det svårt för verksamhetschefen att motivera och belöna medarbetarna när kostnaderna börjar närma sig det uppställda taket. Detta problem gör att det i framtiden önskas mer koncentration på intäkterna samt att en del av de intjänade intäkterna som överstiger kostnaderna hade fått behållas i verksamheten eftersom det då hade funnits mer av en morot i systemet. (Peter Hochbergs Verksamhetschef, 2003-11-27)

Ett större utrymme för belöningar skulle behövas, menar en av verksamhetscheferna, som även skulle vilja att det fanns en tydligare koppling mellan prestation och lön i framtiden. Vidare tror han att tydligare regler om vad det är som belönas hade lett till bättre stämning mellan medarbetarna. (Bo Ervander Verksamhetschef, 2003-11-28)

### **Sociala och psykologiska belöningar**

Belöningssystem är som nämnts tidigare ett sätt att få medarbetarna att arbeta mot organisationens mål och få dem att bli motiverade att prestera bättre. Det är således av stor betydelse att belöna rätt beteende, d v s ett beteende som verkar i

riktning mot de uppställda målen. Bo Ervander är en av de verksamhetschefer som medvetet försöker dra nytta av detta. ”Man försöker stimulera det beteende man vill uppnå” säger han, och berättar att just nu drivs omvårdnad som en viktig punkt och de som arbetar för att utveckla detta belönas (Bo Ervander Verksamhetschef, 2003-11-28). Divisionschef Lena Eidevall menar i likhet med sjukhusets belöningspolicy att en belöning är något som faller ut vid prestationer utöver det som kan förväntas. Själv använder hon t ex feedback, kurser, resor och ökat ansvar som belöningar. En stor fördel med belöningar är att man kan individualisera och få medarbetare att känna sig betydelsefulla. Både individuella och kollektiva belöningar används inom sjukhuset. (Lena Eidevall Divisionschef, 2003-11-28) Enligt ekonomichefen är den belöning han till stor del använder sig av kopplad till budgeten. Själva belöningen innebär att de verksamheter som inte överskrider årets budget snabbt får fram förutsättningarna inför nästa period och slipper bli granskade. Detta till skillnad från de som misslyckas och som istället får förklara sig och komma med åtgärdsförslag. (Bo Carlbark Ekonomichef, 2003-11-21)

Divisionscheferna har medarbetarsamtal med verksamhetscheferna och verksamhetscheferna har i sin tur samtal med medarbetarna inom sin verksamhet minst en gång om året (Olle Pahlm Divisionschef, 2003-12-02). Denna typ av feedback är mycket viktig då medarbetaren får reda på vilka krav som ställs och vilka typer av beteenden som önskas och på så sätt skapas något att sträva mot. Då feedback genom medarbetarsamtal är något generellt som alla får definierar vi inte dessa samtal som belöningar. Dock är positiv feedback i form av t ex beröm enligt vår definition en belöning om den ges till en enskild medarbetare eller en särskild grupp som gjort något utöver vad som kan förväntas. Den här sortens tecken på uppskattning är vanlig på sjukhuset (Bo Ervander Verksamhetschef, 2003-11-28).

Det som driver medarbetarna på sjukhuset är en önskan om att göra ett bra jobb, yrkesstoltheten och ett kall att vårda människor. En av verksamhetscheferna tycker sig kunna se att de som varit anställda en längre tid föredrar och prioriterar en god arbetsmiljö och uppskattning av andra framför en snabb löneutveckling, vilket de yngre i allmänhet verkar sträva efter. (Peter Hochbergs Verksamhetschef, 2003-11-27) Enligt Schous arbetsmotivationssystem är individspecifika faktorer viktiga när det gäller motivationen hos de anställda. Dessa faktorer kan vara just ålder eller tid i verksamheten och påverkar således vilka belöningar som prioriteras. En annan verksamhetschef menar att det finns skillnader vad gäller olika befattningar. Sjuksköterskor arbetar i större utsträckning för att försörja sig medan karriär och prestige väger tyngre för läkarna (Jan Hedenbro Verksamhetschef, 2003-12-02). Generellt verkar de högavlönade anställda ha en uppfattning om att t ex uppmärksamhet är viktigare än pengar, medan de lågavlönade i högre grad arbetar för att klara sig ekonomiskt (Bo Ervander Verksamhetschef, 2003-11-28). Detta resonemang stämmer väl överens med Maslows behovspyramid som vi diskuterat tidigare. Först efter att en individ fått mer grundläggande behov tillfredställda kommer han eller hon att sträva efter faktorer som prestige och självförverkligande.



Med nedanstående matris (figur 4.2) vill vi sammanfatta respondenternas åsikter när det gäller ett antal nyckelområden. Tomma rutor indikerar att respondenten inte gav ett direkt svar på den frågan.

	Hochbergs, Verksamhetschef	Hedenbro, Verksamhetschef	Ervander, Verksamhetschef	Eidevall, Divisionschef	Pahlm, Divisionschef
Definition belöningar	Något konkret som erhålls för att medarbetaren har arbetat hårt - något extra.	Styrinstrument	Ej samma sak som lön vilket anses vara ersättning. Lönepåslag är däremot belöning.	Något man får när man gjort något utöver det man kan förvänta sig, ett erkännande.	Intressant instrument för att visa uppskattning.
Belöningar som förekommer i verksamheten/divisionen	Åka på kongress eller kurs, möte på restaurang, ”profilprodukter”, t ex bok, utökat ansvar samt utbildning	Vidareutbildning, feedback, julklapp, möjlighet till mer ansvar och till forskning på betald tid	Feedback, böcker, biobiljetter, få igenom förslag, lyfter fram den som gjort något bra; får berätta om det i ledningsgruppen eller skickar ut brev till alla i verksamheten.	Möte på restaurang, åka på internat, daglig feedback, resor på arbetstid, utbildning, ökat ansvar och nya arbetsuppgifter	Finns inget formellt belöningsystem inom divisionen. Utdelning av biobiljetter och liknande förekommer dock.
Fördelar med belönings-systemet	Bra att någon kan åka iväg på utbildning och sedan komma tillbaka och lära de andra på kliniken.		Bra med möjlighet att lyfta fram någon som gjort något bra.	Möjlighet att individualisera; få folk att känna sig betydelsefulla, möjlighet att flytta fokus från pengar till uppskattning.	
Nackdelar med belönings-systemet	Svårt att motivera de anställda att göra så mycket de kan om man börjar närma sig "kostnadstaket", risk att budgeten ej kan hållas.	Krångliga skatteregler gör att det är svårt att kunna dela ut belöningar. Belöningsystem ej förankrat hos sjukhusledningen.	Finns ej tydligt system för belöningar, små resurser att belöna både tidsmässigt och ekonomiskt	Skattereglerna; kostar mycket mer än vad man tror + att det är krångligt. Ej samma ekonomiska förutsättningar som privata sektorn.	Skattereglerna

Figur 4.2 Matris Universitetssjukhuset i Lund.

## 4.2 Sigma

### 4.2.1 Presentation

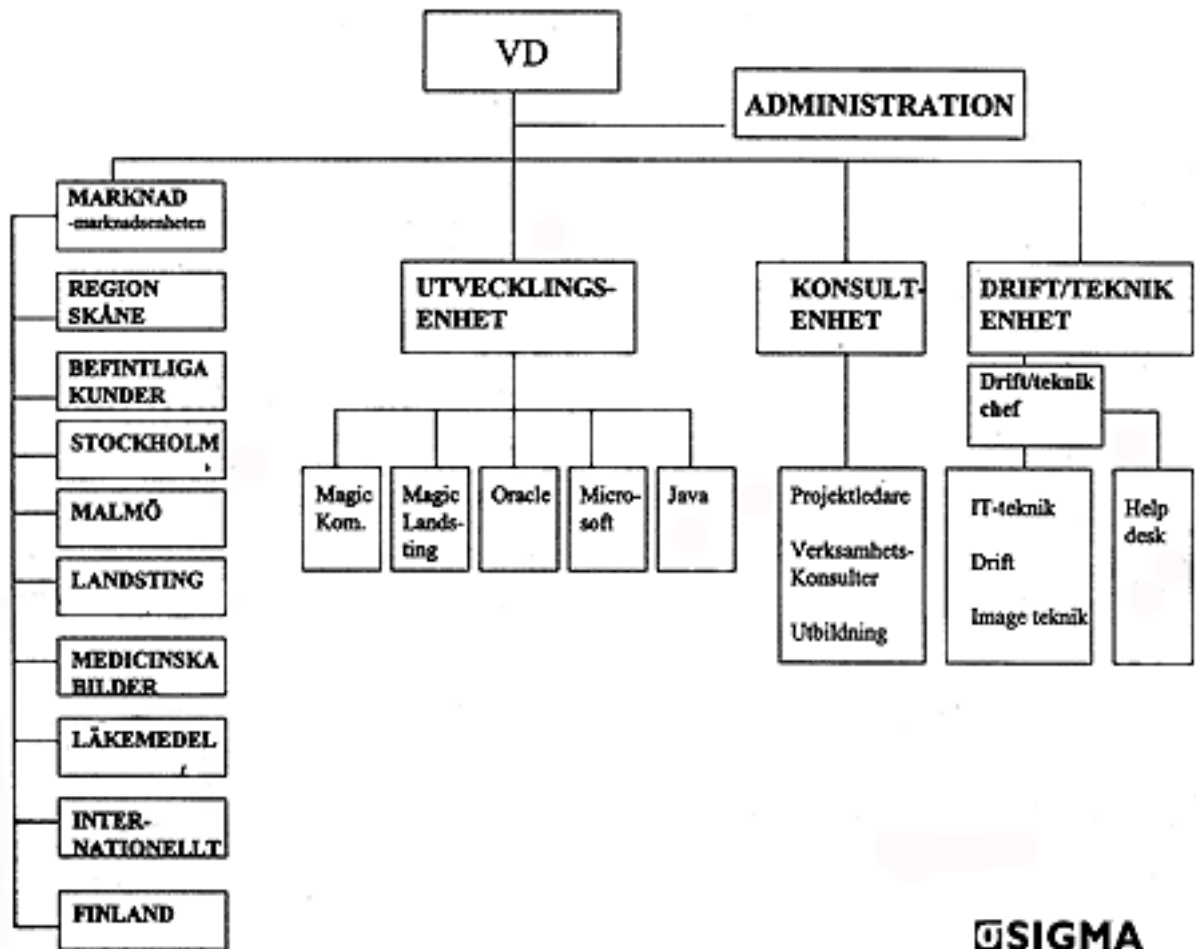
#### **Alment**

Sigma AB blev oprettet i 1986 af Dan Olofsson som en virksomhed med fokus på tekniske konsulenttjenester. Sigma AB er nu blevet til en mellemstor kundskabsvirksomhed i IT-konsulentbranchen. Sigmakoncernen blev juridisk oprettet i 2000 og er helt baseret på datterselskaber (dotterbolag) d v s moderselskabet driver ingen egen virksomhed. Koncernen er organiseret i tre forretningsområder (affärsområden); Business Solutions, IT Solutions og Information Solutions. Business Solutions dækker områderne forretningssystem, strategi og kommunikation samt virksomhedsstyring for offentlig forvaltning. IT Solutions er koncentreret omkring forvaltning af IT-system og andre nærliggende konsulenttjenester. Information Solutions omhandler Information Design, e-learning og informationshåndtering. Under disse tre forretningsområder findes over 20 datterselskaber som er lokaliseret på 19 forskellige steder i Sverige samt i tre andre lande. ([www.sigma.se](http://www.sigma.se) 2003-11-28) Hvert datterselskab har vældig stor frihed og kan tage beslutninger om alt i den løbende virksomhed undtagen køb og salg af selskaber – for dette kræves en beslutning fra koncernbestyrelsen (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01).

Håkan Mattsson startede datterselskabet Sigma Kommun & Landsting AB i 1998 og sidder nu som VD for virksomheden. På Kommun & Landsting arbejder ca 100 medarbejdere hvoraf fem personer sidder i ledelsesgruppen. Kønsfordelingen på Sigma Kommun & Landsting er ca 25 % kvinder og ca 75 % mænd med en gennemsnitsalder for hele virksomheden på ca 37-38 år. Sigma Kommun & Landsting er det selskab i Sigmakoncernen som er ansvarlig for salg og udvikling af informationssystem til kommuner og landsting. Deres primære målgrupper er behandlingssektoren i landstingsverdenen samt kommunal omsorgsvirksomhed. USiL er en af de kunder som Sigma for nyligt har leveret et nyt behandlingsdokumentationssystem til. Kommuner og landsting hjælpes også med udformningen og funktionaliteten i deres informationsportaler på Inter- samt Intranettet. Målet med systemerne er at mindske kundernes administrative belastning og øge behandlingskvaliteten til færre omkostninger. Derfor bliver udviklingen af standardsystem for behandlingsinformation samt konsulentvirksomhed nogle af Sigmas vigtigste arbejdsområder. ([www.sigma.se/kommunolandsting](http://www.sigma.se/kommunolandsting), 2003-12-04)

#### **Organisation**

Ledelsesgruppen består af vores tre interviewpersoner VD:n Håkan Mattsson, administrationschefen Peter Joelsson, udviklingschefen Ulf Christiansson og derudover konsulentenhedschefen og drift/teknikchefen. Organisationen (se figur 4.3) er opdelt i 10 salgsenheder, en udviklingsenhed, en konsulentenhed og en drift/teknikenhed. På toppen findes VD:n og administrationen. (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01)



Figur 4.3 Organisationsschema för Sigma Kommun och Landsting AB (Organisationsschema Sigma, 2003-04-04).

#### 4.2.2 Styrning

Virksomhedens styring kan som beskrevet under teoridelen opdeles i tre forskellige niveauer. Den strategiske styring hos Sigma AB opstår på koncernledelsesniveau. Trods datterselskabernes selvstændighed kræves at hele koncernen har en fælles (gemensam) strategi i forbindelse med f x varemærket udadtil mod kunderne. Den taktiske styring står respektive VD i datterselskaberne for og da flere af VD:erne også sidder med i koncernledelsen får de dermed indflydelse på både strategisk og taktisk niveau. Den operative styring opnår ledelsen i datterselskaberne, hvilket i Sigma Kommun og Landsting består af eksempelvis udviklingschefen og konsulentchefen.

Et godt eksempel på organisationens struktur og styring er salgsenhedernes relation til udviklingsenheden. Hver enkelt salgsenhed består af 1-2 personer og har opgaven at forhandle aftaler på plads med kunderne. Alle enheder hos Sigma er resultatansvarsheder d v s er ansvarlige for både indtægter og omkostninger.

Det medfører at salgsenheden skal debitere kunderne for det produkt som salgsenheden køber af udviklingsenheden. Udviklingsenheden er den enhed som står for udvikling og produktion af produktet. Udviklingsenheden får betaling af salgsenhederne for alle de arbejdstimer som kan knyttes til salgsenhedernes bestilling. Dette medfører at det er salgsenhederne som må påtage sig tabet i deres resultatregning hvis en øget omkostning opstår på grund af tvist om indholdet i kontrakten med kunden. Derfor er salgsenhederne også kritiske overfor antallet af timer som udviklingsenheden vil have betalt for fordi det mindsker deres resultat. Udviklingsenheden forsøger derimod at debitere salgsenhederne for så mange timer som muligt eftersom ikke-debiterede timer udgør en omkostning for dem og mindsker deres resultat. (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01)

Denne form for intern handel og kontrol af hinandens præstationer præger hele strukturen i virksomheden og skaber en form for omkostningskontrol. At alle enhederne har eget resultatansvar medfører at hver enhed har viden (kunskap) om hvilke mål/resultat som skal opnås. Medarbejderne under respektive enhed har også en direkte mulighed for at påvirke resultatet mod det opsatte mål eftersom hver person er ansvarlig for at ens arbejde kan debiteres til kunden. Desuden kan de ansattes præstationer måles og evalueres helt konkret i form af antallet af debiteringstimer. Kendskab til det resultat som skal opnås, at medarbejderen kan påvirke resultatet og at resultatet kan måles, kræves ifølge teorien for at målstyring kan forekomme. Målstyring indebærer at beslutningstageren kender til målet for virksomheden indenfor sit beslutningsområde og har tilladelse til at tage beslutninger med målet som restriktion. Udviklingschef Ulf Christiansson påpeger at gruppecheferne under ham arbejder med kvartalsmål som de selv har været med til at opstille. Det giver dem en form for frihed under ansvar hvilket indebærer at gruppecheferne skal "sige hvad de gør og derefter gøre hvad de siger". (Ulf Christiansson Utvecklingschef, 2003-12-01)

I lighed med teorien understreger Håkan Mattsson at et vellykket målstyringssystem kræver at hver enkel enheds resultat stemmer overens med hele organisationens mål og at der findes målkongruens (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01). Målkongruens indebærer at når de ansatte agerer ud fra deres egen interesse så handler de samtidigt i organisationens interesse. Formelle faktorer som Sigma har anvendt sig af for at opnå målkongruens er eksempelvis budgettering og bonussystem. Den tydeligste informelle interne faktor er Sigmas virksomhedskultur som gælder for hele Sigmakoncernen. Det handler om at skabe en stærk og ærlig kultur som er baseret på fælles attituder medarbejderne imellem. Åbenhed, korte beslutningsveje og ubureaukratiske arbejdsmåder er nogle af Sigmas styrker. (Sigmas Årsredovisning 2002, s 16) Håkan Mattsson påpeger at en del af Sigmakulturen indebærer at alle medarbejdere er indstillet på at arbejde ekstra en hel weekend hvis det behøves. Havde de ansatte ikke opnået denne indstilling i form af fælles normer og værdier for Sigma havde de ikke bibeholdt deres arbejde mener han. (Håkan Mattsson VD 2003-12-01)

## 4.2.3 Motivation och belöning

### **Ekonomiska belöningar - bonusavtal**

Vi menar att det på Sigma förekommer både ekonomiska och psykologiska och sociala belöningssystem. Däremot anser VD:n att det framför allt är de ekonomiska belöningarna som ses som egentliga belöningar medan icke-monetära belöningar såsom gymkort och liknande framför allt klassificeras som personalvård. Inom Sigma används frekvent ekonomiska belöningar i form av bonusavtal för att styra och motivera enhetscheferna och få dem att uppnå vissa på förhand uppställda mål som VD:n uppfattar som viktiga för verksamheten. Sigma karakteriseras av en resultatmedvetenhet och företaget drivs, som nämnts tidigare, i resultatansvarsheter. Då varje affärsenhet har ett resultatansvar är det framför allt uppnåendet av olika resultatmål som är bonusgrundande, d v s bonusen faller ut om en viss försäljningsnivå eller beläggningsgrad uppnås. De flesta bonusavtalen är specificerade på så vis att en viss försäljning eller en viss beläggningsgrad ger en viss bonussumma men det förekommer även att den som utvecklat ett system kan få provision på försäljningsintäkterna som systemet inbringar. Även om det är resultaten som är det absolut viktigaste inom företaget poängteras emellertid att även social kompetens är en förutsättning för att arbeta på Sigma. Det är dock ingenting som explicit belönas. Inte heller övertidsarbete är belöningsgrundande utan ingår som en del i arbetsbeskrivningen. Däremot utgår övertidsersättning alternativt extra komplement för övertidsarbete. (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01)

På Sigma används bonusavtal för närvarande endast för att motivera och styra de så kallade enhetscheferna (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01). Vi har tidigare poängterat att medarbetare i en verksamhet generellt sätt lägger ner mer energi på prestationer som belönas än de som inte belönas. Om en belöning utlovas om ett visst mål uppnås är det troligt att medarbetaren kommer att känna sig motiverad att uppnå detta mål. Ökar individens motivation ökar även sannolikheten att individen utför en bättre prestation vilket i sin tur även ökar sannolikheten för måluppfyllelse. Även inom psykologisk motivationsteori påpekas vikten av att individens mål relateras till organisationens mål. Detta är något som förefaller ha uppmärksammats på Sigma. VD:n anser nämligen att det befintliga belöningssystemets största fördel är att det på ett tydligt och medvetet sätt kan skapa målinriktning och få medarbetarna att arbeta mot ett gemensamt mål. Vidare anses medarbetarna vara engagerade när de tycker att det är roligt att arbeta och när de strävar efter att prestera så bra som möjligt. Belöningar ses i sin tur som verktyg som används för att skapa engagerade och motiverade medarbetare för att härigenom nå måluppfyllelse. (Håkan Mattsson VD 2003-12-01)

Varje bonusavtal upprättas av VD och det är också han som bedömer och avgör bonusens storlek. Bonusavtalen är vidare inte något som är allmänt känt utan berör enbart avtalsparterna. Den anställde kan själv välja om han/hon vill skriva på bonusavtalen, men genom att avstå väljer den anställde också indirekt lämna företaget. Den typ av bonusavtal som för närvarande används inom Sigma har funnits i ungefär ett år och målet är att medarbetarna i framtiden ska ha en

relativt liten fast lönedel och istället en större bonusdel. Allmänt sett ingår bonusavtalen på årsbasis, men i vissa fall har det även förekommit att affärsenheter har haft så kallade kvartalsbonusar. För dessa affärsenheter finns emellertid även en bonus på årsbasis. För medarbetare på lägre nivåer inom företaget finns för närvarande inte några bonusavtal. Om det går bra för företaget och ett positivt resultat uppnås finns det däremot en generell bonus som kommer samtliga medarbetare på Sigma tillgodo. I bästa fall ger denna bonus varje anställd en till två extra månadslöner per år. VD anser att även den generella bonusen verkar motivationshöjande, då medarbetarna kan se ett tydligt samband mellan hur det går för företaget och de ekonomiska incitamenten. (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01)

I och med att hela IT-branschen, precis som många andra branscher, nu befinner sig i en kraftig lågkonjunktur menar VD att det inte är belöningssystemen som utgör den starkaste motivationsfaktorn för medarbetarna. Istället anser han att medarbetarna på Sigma för tillfället motiveras starkast av ren överlevnadsinstinkt - alla inser att de måste ställa upp för företaget och tillse att så många arbetade timmar som möjligt är debiterbara. (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01) Vi har tidigare nämnt Maslows behovspyramid som förklarar hur individens behov är uppdelade i olika nivåer. En medarbetare som känner sig otrygg i sin anställning på grund av exempelvis en lågkonjunktur strävar enligt denna modell således först efter att trygga behoven på de lägsta nivåerna (fysiska behov, säkerhetsbehov och sociala behov) innan det är troligt att han/hon låter sig motiveras av belöningar som framför allt inriktar sig på behoven i de högre nivåerna (prestationsbehov och självförverkligande).

### **Psykologiska och sociala belöningar**

Det finns emellertid inte bara ekonomiska belöningar på Sigma utan företaget har även belöningssystem bestående av psykologiska och sociala belöningar. Exempel på icke-monetära belöningar är att företaget sponsrar minst två stora och två lite mindre fester per år. Medarbetarna får också gymkort och varje affärsenhet får varje år en viss summa pengar som ska användas till gemensamma middagar och liknande. VD menar i övrigt att de anställda drivs av att de har intressanta arbeten men även det faktum att de har relativt stor frihet att själva bestämma sina arbetstider verkar motivationshöjande. (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01) Utvecklingschefen finner det troligt att en del medarbetare även motiveras av det faktum att de bidrar till att göra sjukvården bättre (samhällsnytta) då de hjälper till att utveckla system som gör att vårdpersonalen kan koncentrera sig på patienterna (Ulf Christiansson Utvecklingschef, 2003-12-01).

Ökat ansvar samt vidareutbildning och liknande anses däremot inte av VD vara belöningar utan ses istället som komponenter i ett intressant arbete. Ett ökat ansvar resulterar emellertid i en högre lön vilket VD menar att flertalet medarbetare ser som en belöning. Allmänt gäller att medarbetarna ska vara på arbetsplatsen mellan klockan nio och tre men i övrigt finns stora möjligheter att arbeta hemifrån så länge man sköter sina uppgifter på ett tillfredställande sätt. Generellt föredrar inte medarbetarna de monetära belöningarna utan VD säger sig ha märkt att de lite yngre anställda föredrar att avstå från ekonomiska belöningar och istället värderar roliga intressanta arbetsuppgifter samt möjligheten att kunna

åka iväg på lite längre semesterresor. (Håkan Mattsson VD, 2003-12-01) Det ovannämnda bekräftas av den nyanställde utvecklingschefen som säger sig bli motiverad av nya intressanta arbetsuppgifter som innehåller "rätt utmaning", d v s att man får användning av tidigare erfarenheter men att uppgiften även innehåller en del nya moment. Han nämner även att de ekonomiska incitamenten har betydelse för honom men säger samtidigt att pengarna inte är avgörande. Sammanfattningsvis menar han att den negativa effekten av att en medarbetare får ett lägre lönepåslag än förväntat troligtvis är större än den positiva effekten som ett stort lönepåslag innebär. (Ulf Christiansson Utvecklingschef, 2003-12-01) Även den administrativa chefen anser att det i dagsläget finns viktigare saker än pengar. Exempelvis värderar han faktorer som flexibla arbetstider, extra ledighet och en kreativ arbetsmiljö högt. (Peter Joelsson Administrativ chef, 2003-12-01)

Belöningar är alltså så mycket mer än bara lönepåslag och andra materiella saker. De icke-monetära belöningarna är ofta viktigare än de monetära belöningarna och friskvårdsprogram och liknande saker signalerar till personalen att arbetsgivaren bryr sig. Däremot anses personlig uppskattning och att få arbetsuppgifter efter vad man presterar och är intresserad av i sin tur vara viktigare än en generell policy som friskvård. (Ulf Christiansson Utvecklingschef, 2003-12-01)

Det finns inte någon formell policy på Sigma som anger vilka beteenden, prestationer och handlingar som belönas. Däremot är det informellt så, åtminstone inom utvecklingsavdelningen, att de som tar egna initiativ och arbetar lite mer än nödvändigt belönas direkt genom att de erhåller intressantare arbetsuppgifter och indirekt genom att de vid nästa lönerevision får ett större lönepåslag än andra. Det finns inte heller några formella mätverktyg för att fastställa vad som ska belönas utan det sker genom en subjektiv bedömning som den närmaste chefen gör. Inför framtiden ser chefen på utvecklingsavdelningen gärna att man inför årliga utvecklingssamtal efter amerikansk modell, s k "performance review". Denna modell innebär att medarbetarna får fylla i ett formulär där de anger hur de tycker att de presterat under det gångna året. Därefter fyller även den närmaste chefen i formuläret och anger hur han/hon tycker att medarbetaren presterat. Slutligen jämförs formulären vid utvecklingssamtalet. Utvecklingschefen tror att detta hade medfört att det tydligare hade framgått för medarbetarna vilka prestationer och beteenden som chefen förväntar sig för att en viss löneökning eller annan belöningsform ska bli aktuell. Inför framtiden är det alltså viktigt att belöningsystemet blir tydligare för medarbetarna - att det tydligare framgår vilka beteenden som belönas samt att det införs bonussystem som innebär att individuella bonusavtal blir aktuella även på lägre nivåer i organisationen. (Ulf Christiansson Utvecklingschef, 2002-12-01. Peter Joelsson Administrativ chef, 2003-12-01)

### **Rättviseaspekten**

Den största nackdelen med Sigmas nuvarande belöningsystem är att det inte går att få helt rättvist och allmänt accepterat. Dess nuvarande utformning skapar segregation i företaget. (Håkan Mattsson VD 2003-12-01) Denna uppfattning delas av andra inom Sigma som dock inte vill kalla det en nackdel utan föredrar att se det som en utmaning vid belöningsystemets utformning (Ulf Christiansson Utvecklingschef, 2003-12-01). Individens behov av att bli rättvist behandlad är

något som är djupt rotat inom oss och olika individer definierar rättvisebegreppet olika. Därför leder jämförelser med andra ofta till missnöje. Som nämnts tidigare är det alltså vid utformningen av belöningsystem viktigt att komma ihåg att de negativa effekterna som av flertalet medarbetare uppfattas som orättvist vida kan överstiga de positiva motivationshöjande effekterna som belöningarna skapar.

Med nedanstående matris (se figur 4.4) vill vi sammanfatta respondenternas åsikter när det gäller ett antal nyckelområden.

	Mattsson, VD	Joelsson, Administrativ chef	Christiansson, Utvecklingschef
Definition belöningar	Ser bonus och andra ekonomiska incitament som belöning - allt annat är personalvård.	Något man får då en bra prestation utförts.	Mycket bredare än bara lön och andra materiella saker.
Belöningar som förekommer i verksamheten	Olika former av bonusavtal - både individuella och kollektiva. De kollektiva innebär att en generell bonus ges till alla anställda.	Individuella bonusavtal samt generell bonus till alla om företaget går med vinst. Även möjlighet till friskvård, flexibla arbetstider samt pengar till extra personalaktiviteter.	Uppskattning, få intressantare arbetsuppgifter, möjlighet till vidareutbildning, personlig utveckling, friskvårdsprogram samt bonusavtal.
Fördelar med belönings-systemet	På ett tydligt och medvetet sätt kan målinriktning skapas, d v s medarbetarna styrs att arbeta mot ett gemensamt mål.	Friheten. Bra att avdelningarna får pengar som de kan göra något roligt för tillsammans - ökar teamkänslan.	Bra att det finns, hjälper till att motivera medarbetarna. Bra att kombinera monetära och icke-monetära belöningar.
Nackdelar med belönings-systemet	Ett belöningsystem blir aldrig helt rättvist och skapar därför segregation i företaget.	Det finns ingen möjlighet för "vanliga anställda" att få ut generell bonus nu när det är lågkonjunktur.	Vill hellre kalla det utmaningar än nackdelar. Svårt att få exakt rätt belöningar för rätt individ - att tillgodose deras behov. Även svårt att få det rättvist.

Figur 4.4 Matris Sigma Kommun och Landsting AB.



# 5. Analys

*I dette kapitel analyseras resultatene av våre intervjuer. Analysen er oppdelad i två delar där vi i den första jämför fallföretagen och i den andra analyserar vad de kan lära av varandra. Hela analysen genomförs med hjälp av vår valda teori, med betoning på motivations- och belöningsteorin. Den jämförande analysdelen ligger sedan som grund när vi undersöker huruvida fallföretagen kan lära av varandra. Först när vi har identifierat likheter och skillnader kan resterande analys genomföras.*

## 5.1 Jämförelse mellan fallföretagen

Vid jämförelsen mellan de båda fallföretagen har den teoretiska modellen om de tio budorden legat till grund för vår struktur. Vi anser att denna modell tar upp de viktigaste aspekterna vid utformningen av ett belønningssystem. Vid applikationen av modellen på våra företag har vi emellertid ansett det nödvändigt att sätta samman vissa av budorden samt även strukturera om ordningen. Detta har vi gjort för att undvika upprepninger, ge en klarare bild samt för att få en tydelig rød tråd genom analysen. Nedanstående underrubriker kommer således inte att överensstämme med de tio budorden. Däremot överensstämmer innehållet i jämförelseanalysen med budordens innehåll.

### 5.1.1 Förekomsten av belønningssystem

USiL og Sigma har det tilfælles (gemensamt) at begge virksomhederne for nyligt har gennemtænkt og udviklet deres belønningssystem. Dette tror vi har sin forklaring i at belønningssystem er en del af hvad moderne virksomhedsstyring indebærer. Udvikling af belønningssystem er m a o inde i tiden og det er uanset om virksomheden befinder sig i privat eller offentlig sektor. Forskellen ligger blot i hvilken slags belønningssystem som er blevet udviklet. Sigma udviklede en helt konkret resultatbaseret monetær belønning til deres enhedschefer mens USiL udviklede en belønningssystem som indeholder såvel økonomiske som psykologiske og sociale belønninger. Sigma er som privat virksomhed ikke finansieret af skattepenge og dette giver dem helt andre normer og regler end USiL har for at kunne udvikle deres belønningssystem. På Sigma kan antallet af debiteringsbare timer pr ansat samt hver enkelt (enskild) enheds resultat måles (mätas) og bedømmes helt præcist. Det er ikke muligt på USiL da virksomheder i den offentlige sektor generelt har svært ved at bedømme deres resultater på en mangfoldige og modstridende målsætninger. Dette medfører at der indenfor USiL ikke bliver givet en belønning til en virksomhedschef som holder en høj produktion hvis virksomhedens omkostninger har oversteget omkostningsloftet

(kostnadstaket). En virksomhedschef der har overholdt (hållit) sit budget omkostningsmæssigt men haft en relativ lav produktion har ifølge USiL:s normer leveret en god præstation og bliver belønnet. Vi synes at begge virksomhedschefer bør belønnes for en god indsats til trods for de helt forskellige arbejdspræstationer men det er naturligvis ikke muligt når de økonomiske resurser for USiL tages i betragtning.

På USiL er flertallet af de interviewede ikke ved første indtryk bevidste om forekomsten af belønningssystem eftersom der ikke findes mulighed for at belønne de ansatte monetært. Men efter et stykke tid viste det sig at alle de interviewede til dagligt anvendte sig af det som vi definerer som psykologiske og sociale belønninger. Tages Schous arbejdsmotivationssystem i betragtning kan det tænkes, at det er omgivelsesfaktorer som eksempelvis medierne der påvirker de interviewede. Mediernes fremstilling af et belønningssystem i den private sektor er at det primært består af penge. En anden faktor som kan påvirke er at interviewene udførtes af studenterne fra en økonomihøjskole. Hermed findes en risiko (risk) for at respondenternes første reaktion bliver at vi hovedsageligt er interesseret i økonomiske aspekter af belønningssystemet.

I Sigma er situationen anderledes. Her er alle enhedscheferne meget bevidste om belønningssystemet som her hovedsageligt er af monetær karakter. Enhedscheferne forhandler bonusbeløbets størrelse med VD og dette bliver herved en vigtig del af VD:s måde at styre enhedscheferne på. Enhedscheferne er også bevidste om de psykologiske og sociale belønninger til personalet men det er ikke VD. VD opfatter de psykologiske og sociale belønninger som personalebehandling (personelvård) og ingenting andet. Denne modstridende opfattelse af belønningssystemet internt i virksomheden, skyldes højst sandsynligt forskellige arbejdsopgaver og forskellige former for kontakt med personalet. Dette kan vise sig på lang sigt at være en ulempe for Sigma og vi tror at de ansattes motivation kan forbedres endnu mere hvis VD og enhedscheferne i dialog med hinanden kunne udvikle et psykologisk og socialt belønningssystem som reflekterede Sigmas virksomhedskultur. Et system, hvor visse af de eksisterende økonomiske personalebehandlingsaktiviteter som eksempelvis personalefesten opfattedes af personalet som en belønning og ikke som en selvfølge, tror vi havde skabt en større effektivitet.

Det är alltså viktigt att den som får belöningen verkligen uppfattar det som en belöning. Detta kan vara svårt eftersom individer ofta har olika uppfattning om vad som är en belöning. På Sigma får de anställda belöningar t ex i form av möjlighet till fria arbetstider, fester och gymkort. För att dessa belöningar verkligen ska få den positiva effekt som företagsledningen vill uppnå är det nödvändigt att de anställda uppfattar att det är fråga om belöningar. På USiL tror flera av de vi intervjuat att det som personalen uppfattar och föredrar som belöning skiljer sig åt mellan olika yrkes- och åldersgrupper. För att den som ska få en belöning verkligen ska förstå att det är en sådan anser vi att det är viktigt att ha individspecifika faktorer i åtanke när belöningssystem utformas. På sjukhuset menar vi att personalen är medveten om att ekonomiska belöningar inte kan förekomma i någon större utsträckning. Detta eftersom USiL till skillnad från

Sigma befinner sig i den offentliga sektorn och således påverkas av andra omgivningsfaktorer än Sigma.

Ifølge Schou har omgivelsesfaktorerne stor effekt på organisationens belønningssystem. Vi anser at dette kommer til udtryk i Sigma men også i USiL. I Sigma påvirker konjunkturen den kollektive belønning til alle ansatte da denne bygger på virksomhedens resultat. På USiL har andre omgivelsesfaktorer påvirket de individuelle belønninger i form af gavekort og biografbilletter da de delvist er blevet stoppet på økonomiske samt skattemæssige årsager. Nu er det næsten bare individuelle og kollektive belønninger på psykologisk og socialt niveau som anvendes. Hos både Sigma og USiL forsvinder altså en del af motivationen når det er faktorer som står uden for individets kontrol som bestemmer om disse bliver belønnet eller ej. Vi anser at dette kan skabe en direkte frustration hos de ansatte uanset om det er i privat eller offentlig sektor. Den kollektive belønningsform i form af bonus på virksomhedens resultat er altså ingenting hos Sigma i nuværende konjunkturtilstand. Men selv når konjunkturen vender tror vi ikke at denne belønningsform har en god motiverende effekt på tidsperspektivet. Hvis hver enkelt medarbejders præstation kun bliver belønnet en gang om året, som ved julegaver eller årlig bonus, er incitamentet ikke længere koblet til individets præstation. Vi mener at den individuelle motivation ville øge hvis belønningssystemet var mere individbaseret og blev evalueret under kortere tidsenheder.

### 5.1.2 Belønningssystem som styrinstrument

De præstationer som leder til at företagets mål opfyldes er de som skal belønnes om avsikten är att använda belønningssystemet som ett styrinstrument. Både på USiL och på Sigma används belønningssystem som styrmedel. Bonusavtalen på Sigma motiverar enhetscheferna att arbeta för att uppnå de på förhand uppställda målen. Ett exempel på detta är att VD vill öka beläggningsgraden eftersom den är mycket viktig för vinsten i företaget och därför har avtalat med en av cheferna om en bonus som utgår då beläggningsmålet uppnås. Detta menar vi är ett väldigt tydligt exempel på hur belønningssystem kan användas för att styra en verksamhet. Belöningar förekommer som sagt även som styrinstrument på sjukhuset, men är enligt vår mening inte lika konkret utformat som på Sigma. Vi såg exempel på detta då vissa av verksamhetscheferna berättade att de försöker uppmuntra och belöna sådant beteende som de vill ska finnas inom verksamheten. Detta gjordes dock till största delen med hjälp av sociala och psykologiska belöningar. Bonusavtalen på Sigma är skriftliga och utgör därför en klar och tydlig form av belöning som lätt kan kommuniceras till den anställda. Genom sociala och psykologiska belöningar kan man få motiverade medarbetare men vi har emellertid både på sjukhuset och på Sigma uppmärksammat att det är svårare att förmedla de belöningskriterier som gäller. Det är mycket viktigt att vara och en vet vad som belönas så att medarbetarna styrs åt rätt håll.

På sjukhuset vet medarbetarna generellt vilket beteende som uppskattas och det som driver dem rent allmänt är att de vill hjälpa människor. På sjukhuset finns även ett kostnadstak och fokus ligger på kostnadskontroll vilket gör att

medarbetarnas prestationer inte mäts genom jämförelser med intäkterna. Vi anser därför att det är tveksamt huruvida belöningar utifrån ett ekonomiskt resultat skulle passa på USiL. Att ge bra vård är högsta prioritet och det kostar, men samtidigt är de ekonomiska resurserna knappa. Ett stort problem är således att dessa två mål står i konkurrens med varandra, vilket är vanligt för verksamheter inom offentlig sektor. Att få uppmärksamhet och beröm då något bra gjorts gör att de anställda på sjukhuset motiveras att arbeta. Belöningssystemet i form av bonusavtal på Sigma används dock mer medvetet för att få de anställda att uppnå ett visst mål än vad belöningssystemet i form av sociala och psykologiska belöningar görs på sjukhuset. Även på USiL motiverar verksamhetscheferna medvetet medarbetare som gjort något extra. Dock är det inte utlovat i förväg att belöningen kommer att komma den anställde till handa om han eller hon betar sig på ett visst sätt. Vi anser alltså att det istället är själva förväntningen om uppskattning som motiverar. Här kan paralleller dras till Vrooms förväntningsteori. Individerna förväntar sig en belöning som uppfyller individens personliga mål vid genomförandet av en viss prestation. Detta betyder att om det skapas förväntningar om belöningar kommer individerna att handla i enlighet med organisationens målinriktning för att på så sätt nå sina egna mål. Detta anser vi sker då verksamhetscheferna genom att uppmuntra det beteende som de vill ska uppnås försöker visa för de anställda vad som uppskattas inom verksamheten. Sammanfattningsvis menar vi att ekonomiska belöningar i form av t ex bonusavtal är ett konkret sätt att medvetet styra anställda mot ett visst mål. Genom att använda sig av sociala och psykologiska belöningar kan måluppfyllelse också uppnås. Dessa former används dock inte lika medvetet och tydligt som ett styrmedel varken på USiL eller på Sigma.

### 5.1.3 Vilket beteende belönas och hur mäts det?

Enligt Hopwoods modell är det viktigt att finna bra sätt att mäta det beteende som är det optimala för organisationen. Den kollektiva bonusen på Sigma beräknas utifrån företagets resultat. I de individuella bonusavtalen finns villkor för hur bonusen skall räknas ut och i vilka fall den ska utfalla. Kravet på vad som ska vara uppnått för att bonusen ska utfalla bestäms i och för sig av VD, men när kraven väl är fastställda kan det dock mätas exakt vad som ska vara uppnått för att bonusen ska betalas ut. Denna bedömning är alltså objektiv efter i förväg uppställda krav. Dessa sätt att mäta prestationer anser vi skiljer sig från hur bedömningar görs vid utdelning av sociala och psykologiska belöningar. Subjektiva bedömningar ligger då oftast till grund för belöningarna, vilket vi anser är fallet både på sjukhuset och på Sigma. Ett undantag på sjukhuset är den typ av belöning som ekonomichefen använder sig av, nämligen att först ge de som hållit sig till budgeten förutsättningar inför nästa period och låta dem slippa den granskning som annars hade förekommit. Här ligger alltså budgeten till grund för bedömningarna. Vi menar att ekonomichefen på ett medvetet sätt försöker styra verksamheterna att hålla sig till den fastställda budgeten, vilket är viktigt i en organisation som har ont om ekonomiska resurser.

Det finns inte någon formell policy på Sigma som anger vilket beteende som belönas. Detta tror vi skulle uppskattas av enhetscheferna och de andra anställda

eftersom det då hade funnits ett klarare samband mellan belöning och prestation. Det här bekräftades även av utvecklingschefen som inför framtiden önskar att detta tydligare kommer att framgå. I sjukhusets officiella belöningspolicy står det skrivet att sådant beteende som är utöver vad som normalt ingår i arbetet belönas. I en organisation är det viktigt att ledningen utvärderar vad som ska uppnås, finner ett sätt att mäta de handlingar som kommer att leda till de uppsatta målen och sedan belönar detta beteende. På sjukhuset är det främst god vård som vill uppnås och detta inom kostnadsramarna. Beteende som leder till att vården utvecklas och hålls god är således det som generellt ges uppskattning på sjukhuset. Dock är, som redan nämnts, detta något som bedöms subjektivt av verksamhetscheferna på sjukhuset.

På lägre nivåer i Sigmas organisation finns inte individuella bonusavtal och subjektiva mätningar av medarbetarnas prestationer används. Varje arbetad timma registreras dock vilket gör att alla enheter på de lägre nivåerna har ett mått att bli bedömda efter. Att använda sig av subjektiva bedömningar är dock, enligt vår mening, vid vissa tillfällen det enda praktiska verktyg som finns att tillgå vid belönande av de anställda. I en verksamhet som sjukhuset där t ex ekonomiska resultat inte går att använda som utvärderingsgrund, bl a eftersom kostnadstänkandet ligger i strid med tanken om att hjälpa många patienter, är det således istället ”mjuka” fakta som får användas. Exempel på sådana är ansvarstagande, egna initiativ och god samarbetsförmåga. Dessa faktorer är inte möjliga att mäta med annat än personliga bedömningar.

Det är vidare även viktigt att de anställdas prestationer bedöms och mäts på ett sätt som är accepterat. Att de båda fallföretagen använder sig av subjektiva bedömningar när belöningar delas ut kan vara negativt. Nackdelen med subjektiva bedömningar är att det enda som i slutänden spelar någon roll är den berörda chefens personliga åsikter. Detta kan leda till negativa effekter p g a missnöje hos de anställda, speciellt om det rör sig om ekonomiska belöningar.

#### 5.1.4 Medvetenhet om organisationens mål

Inom sjukhuset föreligger ett kostnadsansvar för de olika verksamheterna. Budgeten används här som styrinstrument och de som håller sig till denna belönas. På Sigma är istället resultatet det som fokuseras. Det finns i hela företaget en känsla av vikten att antalet debiterbara timmar ska vara så högt som möjligt för att på så sätt få in mer pengar i företaget och således få ett högre resultat. Vi tycker att det på båda fallföretagen finns en medvetenhet om dessa ansvarsinriktningar men vi menar dock att den enskilde medarbetaren inte alltid har en klar bild av vad som krävs för att bidra till de mer övergripande målen. På Sigma ger bonusavtalen ett konkret mål att sträva efter, men vi anser att detta saknas längre ner i organisationen trots att en kollektiv bonus delas ut då resultatet är tillräckligt tillfredställande. Vidare vidhåller vi att det ofta är svårt för en enskild som har en befattning längre ner i en stor organisation att känna att de individuella prestationerna kommer att påverka resultatet i företaget som helhet. Varje enskild medarbetare på sjukhuset och på Sigma har dock genom sin befattning en bild av vad som krävs av dem och hur de ska agera, vilket är viktigt

för att veta vilket ansvar som åligger den anställde och för att medarbetaren på så sätt får något att sträva emot. Det är således viktigt att alla anställda vet vilket beteende som är nödvändigt för att organisationen ska kunna nå sina mål. Organisationens mål är en av de viktigaste styrfaktorerna enligt Schous arbetsmotivationssystem. Vi anser att det är relativt lätt för de anställda på sjukhuset att koppla det de gör i sitt arbete till de övergripande målen. Detta då USiL har tydliga och konkreta mål som i huvudsak går ut på att vårda och så långt det är möjligt bota patienterna.

Som vi diskuterat tidigare anser vi att det på Sigma kan vara lite svårare för medarbetarna att relatera det de gör till företagets resultat/mål då den kollektiva bonusen inte kommer förrän efter relativt lång tid. Det faktum att det på Sigma arbetas med debiterbara timmar och internpriser mellan de olika avdelningarna tror vi är en sak som eventuellt underlättar för de anställda att se kopplingen prestation - mål. Detta leder till att medarbetarna något lättare kan se resultatet i sin verksamhet.

### 5.1.5 Rättviseaspekten

En förutsättning för att ett belöningsystem ska accepteras av medarbetarna på såväl USiL som Sigma är att det uppfattas som rättvist. Det är av yttersta vikt att rättviseaspekten uppmärksammas av dem som utformar belöningsystemen då de negativa effekterna av ett orättvist system vida överstiger de positiva konsekvenserna av ett rättvist och accepterat system.

Vi menar att det finns en stor risk att de individuella bonusavtalen på Sigma uppfattas som orättvisa. Denna möjlighet till monetär belöning tillfaller ju endast ett fåtal medarbetare på chefsnivå och s k "vanliga" medarbetare har ingen möjlighet att erhålla en dylik bonus oavsett hur bra de presterar. Enhetschefernas bonus utfaller vidare oavsett om företaget som helhet går med vinst till skillnad från den kollektiva bonusen som kräver positivt resultat. Detta är något som även uppmärksammas av ledningen på Sigma som konstaterar att den största nackdelen med bonussystemet är orättvisan och faktumet att det segregerar bolaget. För att minimera risken för "den stora massans" missnöje är emellertid bonusavtalen hemliga och de flesta medarbetare på Sigma känner inte ens till att VD använder bonusavtal för att styra och motivera enhetscheferna. I en förlängning tror vi emellertid att det är näst intill omöjligt att hålla förekomsten av bonusavtal hemlig - ryktesspridning förkommer överallt. Sigma får således förlita sig på den kollektiva bonusen samt förekomsten av sociala och psykologiska belöningar för att härigenom minska den eventuella orättvisan i belöningsystemet. Vi menar att dessa typer av belöningar används för att öka teamkänslan och för att åstadkomma ett mer rättvist belöningsystem. De sociala och psykologiska belöningarna tillfaller ju samtliga medarbetare oavsett om de befinner sig i chefsposition eller inte. Sigmas möjligheter att använda sig av den kollektiva bonusen för att öka rättvisan i belöningsystemet påverkas emellertid i dagsläget av en faktor i omvärlden som företaget inte kan undvika, nämligen den kraftiga lågkonjunkturen. För att öka acceptansen av belöningsystemet får Sigma således tillse att medarbetarna inte får kännedom om förekomsten av bonusavtal samt

säkerställa att de sociala och psykologiska belöningarna används på ett sätt som uppfattas som rättvist.

På USiL förekommer inte några bonusavtal. Detta beror dock inte på den eventuella orättvisa som kan uppstå utan helt enkelt på att de ekonomiska resurser som krävs inte finns tillgängliga. USiL är vidare en offentlig förvaltning vilket innebär att offentlighetsprincipen tillämpas och det hade därför inte, som för tillfället på Sigma, varit möjligt att hemlighålla förekomsten av bonusavtal. Om bonusavtal hade förekommit på USiL hade dess innehåll omedelbart blivit allmänt känt bland övriga medarbetare och oundvikligen skapat ett utbrett missnöje. Vi finner det troligt att detta missnöje hade medfört så pass stora negativa effekter för organisationen att det inte på något sätt hade uppvägs av de motiverande effekter som bonusavtalen medför för dem som gynnas av dem. Vi vill därför påpeka att även om USiL hade haft de ekonomiska resurserna att införa olika bonussystem hade offentlighetsprincipen omintetgjort bonusavtalens positiva effekter. Det faktum att Sigma är ett privat företag och USiL är en offentlig förvaltning leder således till att de båda har olika grundförutsättningar vid användandet av bonusavtal. Då Sigma åtminstone har en lagenlig möjlighet att sekretessbelägga bonusavtalen kan förekomsten av dem och deras innehåll eventuellt hållas hemligt och därmed minskas risken för att övriga medarbetare känner sig orättvist behandlade.

Som nämnts ovan använder Sigma olika psykologiska och sociala belöningar. Detta gör även USiL. Vi anser att användningen av dessa typer av belöningar i stort uppfyller rättvisekriteriet. Däremot ser vi ett problem i att det inte på något av företagen finns ett klart och tydligt belöningssystem, d v s medarbetarna känner i de flesta fall inte till vilken belöning som erhålls för vilken prestation. Vi anser att då det inte finns några tydliga regler samt då utdelningen av belöningar sker på subjektiva grunder innebär detta att belöningssystemet lättare kan komma att uppfattas som orättvist. Vi menar således att sådana bedömningar kan vara svåra att göra rättvisa. Vissa av medarbetarna har kanske ett mindre synligt arbete vilket gör att dessa anställdas prestationer inte uppmärksammas på samma sätt. Vi menar att båda företagen hade vunnit på att tydliggöra vilka prestationer som belönas och hur prestationerna bedöms. Detta hade medfört en ökad acceptans för belöningssystemen vilket i sin tur hade säkerställt att de handlingar som medarbetarna vetat om lett till en belöning också hade blivit utförda.

### 5.1.6 Belöningssystemets förankring i företagskulturen

Ett belöningssystem fungerar vidare inte optimalt förrän de värderingar systemet bygger på har förankrats i hela organisationen. Alla i organisationen måste känna till vilka värderingar som ligger till grund för systemet och dessa värderingar måste stämma överens med den övergripande företagskulturen. Sigmas företagskultur präglas av viljan att arbeta hårt samt en förståelse för varför detta krävs. Hela organisationen utmärks av en resultatmedvetenhet och det är därför naturligt för samtliga medarbetare att belöningarna är kopplade till det ekonomiska resultatet. Medan kulturen på Sigma präglas av såväl intäktsmedvetenhet som en alltmer ökande kostandsmedvetenhet är USiL framför

allt kostnadsmedvetet. Detta medför att det hade varit svårt för medarbetarna på sjukhuset med ett belöningsystem som var relaterat till resultatet. Utvecklarna av USiL:s belöningsystem måste således förstå vad deras medarbetare drivs av och utforma ett system som ökar de anställdas motivation samt styr medarbetarna mot organisationens värderingar och mål. Värderingarna på USiL är väl förankrade i organisationen och exempelvis belönas initiativ till att förbättra omvårdnaden av patienterna.

### 5.1.7 Anpassningar inför framtiden

På USiL var den generelle trend at ønskemål om fremtiden var baseret på organisationsmæssige og skattepolitiske forandringer. Det tror vi bygger på at en forandringsproces i den offentlige sektor tager meget lang tid og det opleves frustrerende at selv små forandringer skal forankres igennem hele det politiske system. Hvad enten det er et øget omkostningsloft eller ændrede skatteregler er det faktorer som den enkelte virksomhedschef eller divisionschef ikke kan ændre på.

I Sigma nævnes lavkonjunkturen som problematisk i forhold til gældende kollektive bonus. Udover det lå fokus indenfor fremtiden, såvel på Sigma som på USiL, mere på hvor svært det er at skabe et retfærdigt belønningssystem for alle samt at kunne tilgodese det enkelte individs behov. Da den private sektor har frie hænder til udformningen af belønningssystem opstår ønskemål på et mere specifikt niveau end i den offentlige sektor. Virksomhedscheferne på USiL er nødt til først at opleve økonomisk frihed før de kan begynde at tænke på økonomiske retfærdighedsaspekter og tilgodese individets behov. En parallel kan drages til Maslows behovspyramide hvor det mest basale behov skal opfyldes før det næste behov er relevant.

## 5.2 Kan fallföretagen lära av varandra?

För att utreda frågan huruvida våra fallföretag kan lära av varandra måste vi även konstatera om det över huvudtaget finns fördelar med något av belöningsystemen. Därefter måste analysen fortsätta då det inte är en självklarhet att något som ses som fördelar inom en verksamhet även gör det i en annan. De flesta belöningsystem är specifikt anpassade till det företag som utvecklat systemet och vi menar att det finns en rad faktorer som måste överensstämja mellan de två företagen för att hela eller delar av ett belöningsystem ska kunna "flyttas över" och användas av det andra företaget. Genom att använda Schous arbetsmotivationssystem kan detta åskådliggöras relativt tydligt. Medarbetarnas motivation påverkas av styrfaktorer, motivationsfaktorer, individspecifika faktorer och omgivningsfaktorer och vi finner det ytterst troligt att dessa faktorer skiljer sig åt mellan fallföretagen. Detta leder till att ett fallföretag inte hur som helst kan ta till sig fördelarna med det andra fallföretagets belöningsystem.



Vi menar att det ur belönningsteorin framgår att ett par grundläggande förutsättningar måste vara uppfyllda för att ett belöningsystem ska fungera optimalt i en verksamhet. Vi anser att dessa förutsättningar är generellt giltiga vid utformningen av ett effektivt belöningsystem och att de således måste beaktas av samtliga verksamheter oavsett personalsammansättning eller om de befinner sig i offentlig eller privat sektor. Det finns således, enligt vår mening, fördelar med ett belöningsystem:

- om det är accepterat av medarbetarna och anses rättvist
- om det överensstämmer med och är väl förankrat i företagskulturen
- om det finns en tydlig koppling mellan den utförda prestationen och belöningen samt
- om systemet är konsekvent, d v s en viss prestation alltid innebär en viss belöning.

### 5.2.1 Ekonomiska belöningar

Av de ekonomiska belöningar som finns på Sigma är det bonusavtalen som framträder tydligast. Det finns emellertid även andra former av ekonomiska belöningar, t ex bjuder företaget på personalfester och liknande. På USiL finns ekonomiska belöningar endast i form av utdelade biobiljetter, personalfester och dylikt. Det förekommer således inte några bonusavtal. Finns det då några fördelar med Sigmas bonusavtal? Vi har tidigare i analysen påpekat att det finns tveksamheter kring huruvida bonusavtalen uppfyller rättvisekriteriet. Förekomsten av bonusavtal hemlighålls dock med hjälp av sekretessregler och för tillfället torde därför rättvisenaspekten inte vara något som påverkar systemets eventuella fördelar. Vi anser vidare att avtalen tveklöst är väl förankrade i företagskulturen då bonus faller ut om ett visst resultat/viss beläggningsgrad uppnås och det är onekligen så att Sigmas kultur präglas av ett resultattänkande. Med hjälp av ett flertal kritiska punkter kan belöningsystemet vidare testas för att härigenom fastslå huruvida det finns en koppling mellan den utförda prestationen och belöningen. Även en sådan koppling är som nämnts ovan en förutsättning för att belöningsystemet ska anses fördelaktigt. För det första måste det finnas en gemensam syn bland nyckelpersonerna i företaget om vilka de övergripande målen är. Sigmas mål är framför allt knutet till intäkter, d v s att ha så många debiterbara timmar som möjligt för att härigenom säkerställa företagets fortlevnad. Det råder, enligt vår mening, inte någon tvekan om att samtliga nyckelpersoner inom företaget är väl medvetna om detta. Vidare måste belöningsystemet vara så pass flexibelt att varje individ känner att belöningen även i praktiken fungerar som en belöning. Det är en enorm utmaning att utforma belöningsystem där samtliga medarbetares individuella preferenser tillgodoses. Vi anser emellertid att då de medarbetare som omfattas av bonusavtalen ges möjlighet att förhandla fram avtalens innehåll med VD så präglas bonussystemet av viss flexibilitet. Även sambandet mellan den bonusgrundande prestationen och bonusens utbetalning förefaller vara tydlig och de enhetschefer som erhåller bonus känner även till hur systemet fungerar, d v s det finns tydliga kriterier för hur prestationerna bedöms samt vem som bedömer dessa. Sammanfattningsvis kan alltså konstateras att det finns en koppling mellan den utförda prestationen och

belønningen. Ytterligere en aspekt som næmndes inledningsvis for at et belønningssystem ska kunna fungera effektivt är att systemet är konsekvent. Även detta uppfylls, enligt vår mening, på Sigma. Avtalen är noggrant formulerade och det framgår med önskvärd tydlighet att bonus faller ut varje gång ett visst förhållande är för handen. Utifrån de punkter vi ansett nödvändiga för förekomsten av ett optimalt belønningssystem kan således konstateras att Sigmas bonussystem har klara fördelar.

På USiL förekommer inte några ekonomiska belønningar som inte redan finns på Sigma. Den återstående frågan är alltså om USiL kan lära sig av Sigmas bonussystem. USiL har som även nämnts ovan i jämförelsedelen helt andra förutsättningar än Sigma. För det första har de två verksamheterna helt skilda mål; Sigma är resultatnriktat och USiL är till största del endast inriktat på sina kostnader. Vidare drivs medarbetarna på USiL inte av en vilja att uppnå högsta möjliga ekonomiska resultat utan av annat så som att vårda patienter. Vi anser att detta innebär att de motiverande faktorerna i de två verksamheterna skiljer sig åt så pass att det inte är självklart att divisions- och verksamhetscheferna på USiL hade blivit motiverade av bonusavtal. Vi anser det snarare troligt att cheferna på USiL hade uppfattat bonusavtalen som besvärande då de ju är klart medvetna om det kända kostnadsläget och att pengarna hade kommit till "bättre" användning i de olika verksamheterna. Det finns dessutom ytterligare ett skäl som talar mot att USiL skulle kunna lära sig något av Sigmas bonussystem - det enligt vår mening starkaste; nämligen det faktum att USiL befinner sig i den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn är hårt ansatt av olika besparingsåtgärder vilket innebär att det helt enkelt inte finns pengar till bonusavtal. Dessutom innebär offentlighetsprincipen, som nämnts tidigare, att förekomsten av bonusavtal inte skulle kunna hållas hemlig. Detta hade lett till en allmän oacceptans av bonussystemet vilket vi anser i en förlängning skulle kunna underminera hela belønningssystemets legitimitet.

### 5.2.2 Psykologiska och sociala belønningar

På både USiL og Sigma anvendes samme former for psykologiske og sociale belønninger i form af feedback, udviklingssamtaler og lignende. Den største forskel er, at på USiL findes en formel belønningssystem udformet til vejledning for USiL:s personale m h t belønningssystemet. Policens funktion synes vi er meget tæt koblet til de tidligere nævnte kriterier som skal være opfyldte for at et belønningssystem skal være en fordel for en virksomhed. Divisions- og virksomhedscheferne opnår en fælles (gemensam) forståelse for målet med belønningssystemet hvilket teoretisk set indebærer at belønningssystemet bliver forankret via nøglepersoner til en integreret del af virksomhedskulturen. Policen foreskriver desuden hvad der beregnes som en belønning og hvilken type af præstationer som bør medføre en belønning. En police af denne karakter skaber muligheden for retfærdighed, konsekvens og tydelig kobling mellem præstation og belønning - dog indebærer dette ikke at det er tilfældet hos alle virksomhederne på USiL. Nu er målet med vores opgave ikke at optimere USiL:s belønningssystem men derimod at opnå forståelse for om vores valgte virksomheder kan lære noget af hinanden. USiL har efter vores mening et mere

udviklet belønningssystem m h t de psykologiske og sociale aspekter end Sigma. USiL:s ansatte sendes på forskellige uddannelser (utbildningar) samt opnår nye ansvarsområder hvilket ifølge divisions- og virksomhedscheferne ses som belønning for en god præstation. Det samme sker også på Sigma men eftersom det af VD kategoriseres som personalebehandling findes en risiko for at personalet ikke tydeligt er klar over at de faktisk bliver belønnet for deres præstation. Sigma har derfor ikke noget at tilføje USiL på dette område. Vi tror derimod at det havde været en god idé for Sigma at forsøge at udvikle deres belønningssystem og benytte sig af en af de stærke sider som vi har identificeret hos USiL. Sigma burde m a o oprette en police hvor virksomhedens definition af belønninger beskrives. Udformningen kunne eksempelvis indeholde en definition af økonomiske, psykologisk og sociale belønninger – dog ikke de konkrete bonusaftaler som af retfærdighedsårsager bør holdes hemmelige. Desuden bør der beskrives helt konkret hvilke præstationer som belønnes og sættes pris på i Sigmas virksomhedskultur. På den måde kan alle enhedscheferne arbejde i samme retning rent belønningsmæssigt og det vil hjælpe dem med at retfærdigt og kontinuerligt kunne belønne medarbejderne under dem for en god præstation. En officiel belønningspolice gør det samtidigt lettere for en nyansat at blive akklimatiseret ind i virksomheden.

Vi tror at Sigma kan drage nytte af at udvikle deres belønningssystem men der findes et flertal faktorer som kan betyde at idéen får svært ved at blive en succes. Omgivelsesfaktoren, som at virksomheden er placeret i den private sektor, påvirker ifølge Schou individernes sammensætning i en organisation. Udover at der findes store alders- og kønsforskelle på vores valgte virksomheder så viser vores resultater også at ansatte på USiL, i større grad end på Sigma, har en indre drivkraft til at hjælpe andre mennesker. Måske (kanske) er alder, køn og drivkraft så typiske faktorer for USiL at deres belønningsteknikker ikke kan appliceres på Sigma. Vi tror dog ikke at det kan give nogen negativ effekt for Sigma at forsøge at formalisere deres belønningssystem.

Dermed tror vi ikke at det er positivt ud fra vores undersøgelse at mindske benyttelsen af økonomiske belønninger i Sigma til fordel for et mere formelt udviklet psykologisk og socialt belønningssystem. Pengebonus kan være en stærk drivkraft for visse og vi føler at det er rimeligt at den usikkerhed som findes ved at være ansat i privat sektor frem for offentlig, giver andre fordele.

## 6. Avslutande diskussion

*I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser vi har kommit fram till i analysen samt ges förslag på vidare studier. Vi presenterar slutsatser vi har kunnat dra dels av jämförelsen mellan fallföretagen dels huruvida de kan lära av varandra.*

### 6.1 Slutsatser

Vid uppsatsstarten var den rådande uppfattningen inom gruppen att företag i den offentliga respektive den privata sektorn i allmänhet markant skiljer sig åt. Framför allt ansåg vi att de hade helt olika ekonomiska förutsättningar att utforma och implementera belöningsystem. Det var emellertid just dessa fundamentala olikheter som gjorde att vi såg det som en stor utmaning att undersöka huruvida kunskapsföretag inom den offentliga respektive den privata sektorn kan lära av varandra.

Först och främst kan konstateras att det trots olikheterna finns belöningsystem såväl i den offentliga som den privata sektorn. Både på USiL och på Sigma har vi funnit såväl ekonomiska som psykologiska och sociala belöningsformer. En stor skillnad är dock att på Sigma förefaller ekonomiska belöningar i form av bonusystem vara dominerande. På Sigma styr VD samtliga enhetschefer med detaljerade bonusavtal där olika stora bonusar faller ut antingen beroende på omsättningens storlek eller på beläggningsgraden. Det förekommer även en kollektiv bonus. Vi ställer oss dock frågande till dess motiverande effekt då den inte utfaller förrän relativt lång tid efter den belöningsgrundande prestationen. På USiL förekommer inga bonusavtal, de ekonomiska förutsättningarna för detta finns helt enkelt inte. De enda ekonomiska belöningar som förekommer på USiL är biocheckar, presentkort e t c. Skatteeffekterna av liknande belöningar upplevs emellertid som så negativa att ekonomiska belöningar i stort sett inte förekommer.

En likhet mellan de båda fallföretagen är att de högsta cheferna initialt endast verkar se de monetära belöningarna som "riktiga" belöningar. Vi kan emellertid efter våra genomförda fallstudier konstatera att t ex befördringsmöjligheter, ökat ansvar, intressanta arbetsuppgifter, feedback och beröm även anses användbara för att öka motivationen på arbetsplatserna. De används alltså som en form av belöning, dock inte lika medvetet och tydligt som styrinstrument varken på USiL eller på Sigma. Ytterligare en likhet mellan fallföretagen är att utdelningen av psykologiska och sociala belöningar sker på subjektiva grunder vilket medför att belöningsystemet lättare kan komma att uppfattas som orättvist.

Det är således endast när det gäller de ekonomiska belöningarna som de olika förutsättningarna mellan den offentliga och privata sektorn har en avgörande

betydelse. Vid utformandet av olika psykologiska och sociala belöningsssystem är det emellertid inte det faktum att företagen befinner sig i olika sektorer som spelar störst roll. Istället måste andra aspekter beaktas såsom exempelvis det aktuella företagens mål samt de individspecifika faktorer som är utmärkande för respektive företags personalstyrka.

Vi har nu fått en inblick i två skilda kunskapsföretags belöningsssystem i privat respektive offentlig sektor. Det vi framför allt kan konstatera är att trots vissa likheter är det ändå skillnaderna som dominerar, framför allt vad gäller de ekonomiska belöningarna. Generellt kan konstateras att Sigmas bonussystem har ett flertal fördelar. Systemet präglas bl a av en viss flexibilitet i o m att de medarbetare som omfattas av bonusavtalen ges möjlighet att förhandla fram dess innehåll med VD. Kopplingen mellan den bonusgrundande prestationen och bonusens utbetalning är tydlig och vi kan även konstatera att systemet är konsekvent. När det gäller de ekonomiska belöningarna anser vi dock inte att de båda företagen kan lära av varandra. Detta eftersom skillnaderna mellan företagen är för stora. Den främsta anledningen till varför Sigmas bonussystem inte går att använda på USiL anser vi vara omgivningsfaktorer, såsom att USiL befinner sig i den offentliga sektorn och således har begränsade ekonomiska resurser. Eftersom sjukvården är skattefinansierad kommer det alltid att finnas något annat att använda pengarna till som anses viktigare och mer rättvist. Även offentlighetsprincipen hade inneburit problem för USiL då det hade varit omöjligt att dölja förekomsten av bonusavtal vilket med stor säkerhet lett till osämja inom och mellan de olika verksamheterna. Det resultatänkande som bonussystem ofta medför förekommer inte heller på sjukhuset, där ju andra värden kommer i första hand.

Som nämnts ovan förekommer psykologiska och sociala belöningar såväl på USiL som på Sigma. Skillnaden mellan de båda företagen är emellertid att USiL har en formell belöningspolicy och att de i denna även tar upp psykologiska och sociala belöningar samt ger exempel på tillfällen när dessa bör utdelas. Det är, trots policyn, vår uppfattning att icke-monetära belöningar framför allt delas ut efter subjektiva bedömningar av cheferna. Det subjektiva inslaget medför en ökad risk för att belöningsystemet kan komma att uppfattas som orättvist. Förekomsten av en belöningspolicy anser vi emellertid minska denna risk något då det gjorts ett försök att konkretisera de abstraktare psykologiska och sociala belöningsformerna. Vi anser alltså att Sigma här kan lära av USiL. De kan tjäna på att formalisera det icke-monetära belöningsystemet och upprätta en policy där exempelvis verksamhetens definition av belöningar tas upp. Genom att tydliggöra för medarbetarna vilka prestationer som belönas och vad som utgör en belöning kan ett belöningsystem konstrueras som till fullo fyller sin funktion som motivationshöjande medel.

Sammanfattningsvis kan vi alltså konstatera att USiL inte kan lära sig någonting av Sigmas belöningsystem. Detta beror framför allt på att företagen befinner sig i olika sektorer och har helt olika ekonomiska förutsättningar. Vi anser dock att Sigma kan lära av USiL vad gäller de psykologiska och sociala belöningarna. Detta då det kan vara lämpligt att i likhet med USiL formalisera de icke-monetära belöningarna i en policy av något slag.

## 6.2 Vidare studier

Vid genomförandet av denna uppsats har flera intressanta frågeställningar väckts. Vi anser att det även hade varit spännande att jämföra chefernas uppfattning av hur belöningsystemen fungerar med vad de anställda tycker. Vidare hade en studie av belöningspolicyns verkliga effekt i organisationen på USiL med stor säkerhet givit intressanta resultat. Ytterligare en givande uppgift hade varit att försöka utvärdera ett företags belöningsystem och utveckla ett optimalt sätt att mäta de anställdas belöningsgrundande prestationer.

# Källförteckning

## Publicerade källor

### Böcker

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2001), *Management Control Systems*, McGraw Hill, tenth edition.

Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur.

Bergenrup, Lars m fl (1987), *Belöning - Ett studiematerial kring belöning som styrmedel*, Svenska kommunförbundet, andra uppl.

Blomé, Anders (2000), *Kunskapsföretaget - Kort och brett*, Liber Ekonomi.

Bohlin, Alf (1995), *Offentlighetsprincipen*, Juristförlaget.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur.

Emmanuel, Clive & Otley, David & Merchant, Kenneth (1995), *Accounting for management control*, Chapman & Hall, second edition.

Gröjer, Anette & Gröjer, Jan-Erik (1988:1), *VEPA- projektet - Om ekonomi- och belöningsssystem i statliga myndigheter*, Stockholms universitet.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur.

Jonsson, Ernst (red) (1992), *Belöningar och effektivitet i offentlig förvaltning*, Studentlitteratur.

Källström, Anders (1990), *Uppdrag styreffekt*, Liber.

Lantz, Annika (1993), *Intervjumetodik*, Studentlitteratur.

Lindvall, Jan (2001), *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur.

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

Persson, Bo (1994), *Incentimentlöner-lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*, SNS Förlag.

Persson, Bo (1996), *Lönemotiv för arbete och tillväxt*, Sveriges personaladministrativa förening (SPF).

Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1989), *Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*, Liber.

Samuelson, Lars A (red) (2001), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur.

Schou, Pierre (1991), *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer*. IMIT.

Sjölund, Maivor m fl (1997), *Lön för mödan - Lönesättning i offentlig sektor*, Kommentus Förlag.

Strömberg, Alva (2000), *Nya stora synonymordboken*, Strömbergs.

Sveiby, Karl-Erik & Risling, Anders (1988), *Kunskapsföretaget - Seklets viktigaste ledarutmaning*, Liber.

Sveiby, Karl-Erik (1995), *Kunskapsflödet - Organisationens immateriella tillgångar*, Svenska Dagbladets förlag AB.

Söderberg, Sven (1979), *Psykologi och arbetsorganisation*. Liber.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid & Sjöberg, Lennart (1992), *Intresse och kreativitet inom tjänsteproducerande företag*. Tjänsteförbundet.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1993), *Arbetsmotivation – en studie inom svenskt näringsliv*. Tjänsteförbundet.

### **Artiklar**

Allen, David G & Griffeth, Rodger W, "Job Performance and Turnover: A review and Integrative Multi-Route Model", *Human Resource Management Review*, 1999 Vol. 9 No. 4, s. 525-548.

Barber, Alison E & Simmering, Marcia J, "Understanding pay plan acceptance: The role of distributive justice theory", *Human Resource Management Review*, 2002, Vol 12 No 1, s. 25-42.

Blackburn, Richard & Rosen, Benson, "Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies", *Academy of Management Executive*, 1993 Vol. 7 No. 3 s. 49-65.

Carroll, Julie, "Group vs. Individual Travel", *Successful Meetings*, Sep 2003 s. 25-28.

Koeppen, Linda & Mess, Michael A, "Aligning incentives for success" *Physican Executive*, 1997, Vol 23 No 1, s. 14-20.



McManus, Kevin, "11 improvements for 2003", *Industrial Engineer*, 2002, Vol 34 No 12, s. 16.

Pfeffer, Jeffrey & Tromley, Cheryl L, "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, 1995, Vol. 9 No. 1 s. 55-73.

## **Elektroniska källor**

[www.ne.se](http://www.ne.se), 2003-11-10.

[www.sigma.se](http://www.sigma.se), 2003-11-28.

[www.sigma.se/kommunolandsting](http://www.sigma.se/kommunolandsting), 2003-12-04.

[www.skane.se](http://www.skane.se), 2003-12-05.

## **Företagsinternt material**

Organisationsschema Sigma, 2003-04-04.

Policy för belöningar; rapport från division 6, 2001-12-29.

Universitetssjukhusets intranet, 2003-11-24 och 2003-12-05.

Universitetssjukhuset i Lund, Strategisk plan, 2001-2003.

Verksamhetsbeskrivning enl. QUL 1999, Bild- och funktionsdiagnostiskt centrum USiL.

Årsredovisning - Sigma 2002.

## **Muntliga källor**

Carlback, Bo, Ekonomichef USiL, personlig intervju, 2003-11-21.

Christiansson, Ulf, Utvecklingschef Sigma Kommun och Landsting AB, personlig intervju, 2003-12-01.

Eidevall, Lena, Divisionschef - Division 7 USiL, personlig intervju, 2003-11-28.

Ervander, Bo, Verksamhetschef akutsjukvård USiL, personlig intervju, 2003-11-28.

Hedenbro, Jan, Verksamhetschef kirurgkliniken USiL, personlig intervju 2003-12-02.

Hochbergs, Peter, Verksamhetschef Bild- och funktionsdiagnostiskt centrum USiL, personlig intervju, 2003-11-27.

Joelsson, Peter, Administrativ chef Sigma Kommun och landsting AB, personlig intervju, 2003-12-01.

Mattsson, Håkan, VD Sigma Kommun och Landsting AB, personlig intervju, 2003-12-01.

Pahlm, Olle, Divisionschef - Division 6 USiL, personlig intervju, 2003-12-02.

## **BILAGA 1 - Underlag till intervju med Bo Carlbark, Ekonomichef USiL**

### Personuppgifter:

- Ålder
- Bakgrund: Anställningstid på USiL?  
Tidigare befattningar på USiL?  
Tidigare befattningar inom privat sektor?  
Utbildningsnivå?  
Övergripande arbetsuppgifter?

### Allmänna frågor:

Hur ser den övergripande ekonomistyrningen ut?

- vilka beslut fattas på central, divisions-, respektive verksamhetsnivå?
- vilka styrinstrument (budget, kalkyler, nyckeltal, internpriser o s v) använder ni och varför?
- hur kontrolleras efterlevnaden av uppställda mål?

Vad tänker du som ansvarig ekonom på när du hör orden:

- engagemang
- motivation
- belöning

Hur definierar du belöningsystem och tänker du då på det som ett styrinstrument?

Om ja - varför? Om nej - varför inte?

Hur tror du att anställda motiveras inom sjukvården och hur lockar man arbetskraft till offentlig sektor i konkurrens med den privata?

Vad drivs du av, vad motiverar dig i ditt arbete? Vad är det viktigaste för att du ska trivas med ditt arbete? Vad får du för belöningar (både monetära och icke-monetära)?

Varför har du valt att arbeta på USiL?

## **BILAGA 2 - Underlag till intervju med divisions-/verksamhetschefer USiL**

### Personuppgifter:

- Ålder
- Bakgrund: Anställningstid på USiL?  
Tidigare befattningar på USiL? Tidigare befattningar inom privat sektor?  
Utbildningsnivå?  
Övergripande arbetsuppgifter?

### Verksamheten:

- Hur många medarbetare finns i "din" division/verksamhet?
- Hur ser ålders- och könsfördelningen ut?
- Arbetar medarbetarna mest enskilt eller i grupp?

### Drivkrafter & belöningar:

- Vad tänker du som divisionschef/verksamhetschef på när du hör orden: engagemang, motivation & belöning?
- Hur definierar du belöningsystem och tänker du på det som ett styrinstrument? Om ja - varför? Om nej - varför inte?
- Vilka typer av belöningar används inom din division/verksamhet? Mer ansvar som en typ av belöning? Möjlighet till forskning?
- Finns det några skillnader i belöningsystemen för "vanliga" anställda och de som forskar?
- Vad skulle du lyfta fram som de främsta för- och nackdelarna med belöningsystemet i din division/verksamhet?
- Hur tror du dina anställda motiveras/vad drivs de av?
- Vilka beteenden/prestationer/handlingar belönas?
- Hur mäts/bedöms det som ska belönas?
- Vet alla om vilka beteenden/prestationer/handlingar som belönas? Vet alla om vilka som belönas för vad?
- Utfaller eventuella belöningar individuellt eller gruppvis?
- Finns det olika belöningar för olika befattningar?
- Hur ser tidsperspektivet ut - hur ofta erhålls belöningar (t ex feedback dagligen, månatliga samtal)?
- Får du direktiv "uppifrån" angående belöningsystemets utformning - eller bestämmer du själv?
- Hur viktigt är belöningar för din division/verksamhet - hur stor vikt läggs vid belönings- och incitamentsfrågor?
- Vad tror du dina medarbetare uppfattar som belöningar? Tror du det finns skillnader i uppfattningarna på g a kön/ålder? Om preferensskillnader har medarbetarna möjlighet att välja/påverka belöningarna?
- Varför tror du dina medarbetare arbetar inom offentlig sjukvård istället för privat alternativ?
- Vad drivs du av och varför arbetar du på USiL och inte privat vårdalternativ?
- Vilka kriterier ska vara uppfyllda för att du ska belönas och vilka belöningar får du?
- Hur stor påverkan har belöningarna på din motivation?
- Finns det något i organisationsstrukturen /ekonomistyrningen/ belöningsystemet som du speciellt skulle vilja ändra på i framtiden?

## **BILAGA 3 - Underlag till intervju med Håkan Mattsson, VD Sigma**

### Personuppgifter:

- Ålder
- Bakgrund: Anställningstid på Sigma?  
Tidigare befattningar på Sigma? Tidigare befattningar inom offentlig sektor?  
Utbildningsnivå?  
Övergripande arbetsuppgifter?

### Verksamheten:

- Hur många medarbetare finns i "din" verksamhet?
- Hur ser ålders- och könsfördelningen ut?
- Arbetar medarbetarna mest enskilt eller i grupp?
- Hur ser den övergripande ekonomistyrningen ut?  
Vilka beslut fattas på vilka nivåer inom organisationen? Vilka styrinstrument (budget, kalkyler, nyckeltal, internpriser o s v) använder ni och varför? Hur kontrolleras efterlevnaden av uppställda mål?

### Drivkrafter och belöningar:

- Vad tänker du på när du hör orden: engagemang, motivation & belöning?
- Hur definierar du belöningssystem och tänker du på det som ett styrinstrument? Om ja - varför? Om nej - varför inte?
- Vilka typer av belöningar används inom organisationen?
- Vad skulle du lyfta fram som de främsta för- respektive nackdelarna med belöningssystemet?
- Hur tror du dina anställda motiveras/vad drivs de av?
- Vilka beteenden/prestationer/handlingar belönas?
- Hur mäts/bedöms det som ska belönas?
- Vet alla om vilka beteenden/prestationer/handlingar som belönas? Vet alla om vilka som belönas för vad?
- Utfaller eventuella belöningar individuellt eller gruppvis?
- Finns det olika belöningar för olika befattningar?
- Hur ser tidsperspektivet ut - hur ofta erhålls belöningar ( t ex feedback dagligen, månatliga samtal)?
- Får du direktiv "uppifrån" angående belöningssystemets utformning - eller bestämmer du själv?
- Hur viktigt är belöningar för din verksamhet - hur stor vikt läggs vid belönings- och incitamentsfrågor?
- Vad tror du dina medarbetare uppfattar som belöningar? Tror du det finns skillnader i uppfattningarna p g a ålder/kön? Om preferensskillnader har medarbetarna möjlighet att välja/påverka belöningarna?
- Varför tror du att dina medarbetar har valt att arbeta inom den privata sektorn?
- Vad drivs du av och varför arbetar du på Sigma och inte på ett offentligt alternativ?
- Vilka kriterier ska vara uppfyllda för att du ska belönas och vilka belöningar får du?
- Hur stor påverkan har belöningarna på din motivation?
- Finns det något i organisationsstrukturen /ekonomistyrningen/ belöningssystemet som du speciellt skulle vilja ändra på i framtiden?

## **BILAGA 4 - Underlag till intervju med Peter Joelsson, Administrativ chef Sigma samt med Ulf Christiansson, Utvecklingschef Sigma**

### Personuppgifter:

- Ålder
- Bakgrund: Anställningstid på Sigma?  
Tidigare befattningar på Sigma? Tidigare befattningar inom offentlig sektor?  
Utbildningsnivå?  
Övergripande arbetsuppgifter?

### Verksamheten:

- Hur många medarbetare finns i "din" verksamhet?
- Hur ser ålders- och könsfördelningen ut?
- Arbetar medarbetarna mest enskilt eller i grupp?

### Drivkrafter & belöningar:

- Vad tänker du på när du hör orden: engagemang , motivation & belöning?
- Hur definierar du belöningsystem och tänker du på det som ett styrinstrument? Om ja - varför? Om nej - varför inte?
- Vilka typer av belöningar används inom din verksamhet?
- Vad skulle du lyfta fram som de främsta för- respektive nackdelarna med belöningsystemet?
- Hur tror du dina medarbetar motiveras/vad drivs de av?
- Vilka beteenden/prestationer/handlingar belönas?
- Hur mäts/bedöms det som ska belönas?
- Vet alla om vilka beteenden/prestationer/handlingar som belönas? Vet alla om vilka som belönas för vad?
- Utfaller eventuella belöningar individuellt eller gruppvis?
- Finns det olika belöningar för olika befattningar?
- Hur ser tidsperspektivet ut - hur ofta erhålls belöningar ( t ex feedback dagligen, månatliga samtal)?
- Får du direktiv "uppifrån" angående belöningsystemets utformning - eller bestämmer du själv?
- Hur viktigt är belöningar för din verksamhet - hur stor vikt läggs vid belönings- och incitamentsfrågor?
- Vad tror du dina medarbetare uppfattar som belöningar? Tror du det finns skillnader i uppfattningarna p g a ålder/kön? Om preferensskillnader har medarbetarna möjlighet att välja/påverka belöningarna?
- Varför tror du att dina medarbetar har valt att arbeta inom den privata sektorn?
- Vad drivs du av och varför arbetar du på Sigma och inte på ett offentligt alternativ?
- Vilka kriterier ska vara uppfyllda för att du ska belönas och vilka belöningar får du?
- Hur stor påverkan har belöningarna på din motivation?
- Finns det något i organisationsstrukturen/ekonomistyrningen/ belöningsystemet som du speciellt skulle vilja ändra på i framtiden?