

LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
Juni 2003

Motivera mera!

– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom
offentlig verksamhet

Författare

Linda Brejke
Ingela Johansson
Linda Månsson

Handledare

Jan-Olof Müller
Ulf Ramberg

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Motivera mera! – förslag till riktlinjer för belönings-system inom offentlig verksamhet
Seminariedatum:	2003-06-11
Ämne/kurs:	Magisteruppsats i redovisning 10p, ekonomistyrning
Författare:	Linda Brejke, Ingela Johansson och Linda Månsson
Handledare:	Jan-Olof Müller och Ulf Ramberg
Studieobjekt:	Skåne läns allmänna försäkringskassa
Fem nyckelord:	Arbetsmotivation, belöning, belöningsystem, driv-krafter och offentlig verksamhet.
Syfte:	Huvudsyftet med denna uppsats är att skapa förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet. Delsyftet är att utifrån studieobjektet Skåne läns allmänna försäkringskassa undersöka hur de anställda motiveras och belönas.
Metod:	Uppsatsens övergripande tillvägagångssätt är att beteckna som deduktivt. Vi har genomfört en studie med både kvalitativa och kvantitativa inslag. Den kvalitativa metodansatsen tillämpas i våra djup-intervjuer med lokalkontorschefer och anställda på regionkontoret. I vårt enkätutskick till samtliga lokal-kontorschefer tillämpas den kvantitativa metod-ansatsen.
Slutsatser:	Slutsatserna resulterar i en modell med förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verk-samhet. Några viktiga byggstenar i modellen är feedback, sociala belöningar och målkongruens. Modellen genomsyras dessutom av organisations-kultur och drivkrafter. Modellen är tänkt att fungera som en inspirationskälla för att tydliggöra de motivationsfaktorer som redan finns inom organisationen samt för att utforma och anpassa belöningsystemet till det rådande läget.

Förord

Inledningsvis vill vi framhålla att vi under uppsatsens gång upplevt en mycket intressant och lärorik period. Många nya begrepp och tankesätt har aktualiserats och vi känner att även om det stundtals funnits frågetecken, så har denna tid rent kunskapsmässigt givit oss mycket.

Vi vill tacka alla som stöttat oss och gjort vårt arbete med denna uppsats möjligt. Ett stort tack riktas till Claes Åberg, Skånekassans länscontroller, som varit tillmötesgående och hjälpsam samt tagit sig tid att svara på våra frågor. Dessutom är vi tacksamma mot de kontorschefer och övriga medarbetare på Skåne läns allmänna försäkringskassa, som varit vänliga att medverka på intervjuer samt besvara vår enkätundersökning.

Ett särskilt tack vill vi även framföra till våra handledare Ulf Ramberg och Jan-Olof Müller, för att de gett oss många tips samt utgjort ett konstruktivt stöd och bollplank.

Vi vill även tacka våra nära och kära för allt stöd och tålamod!

Lund juni 2003

Linda Brejke

Ingela Johansson

Linda Månsson

Innehållsförteckning

FIGURFÖRTECKNING

1 INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND.....	4
1.2 DISKUSSION	5
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.4 SYFTE	6
1.5 AVGRÄNSNINGAR	6
1.6 FORTSATT DISPOSITION	7
2 METOD	9
2.1 VAL AV ÄMNE OCH STUDIEOBJEKT	9
2.2 VAL OCH ANALYS AV TEORI.....	10
2.3 FORSKNINGSAKSATS.....	10
2.4 METODANSATS	11
2.5 DATAINSAMLING AV PRIMÄRDATA	12
2.5.1 Underlag för intervjuer och intervjuteknik	12
2.5.2 Utformning av enkät	13
2.5.3 Urval.....	15
2.5.4 Bortfallsanalys.....	15
2.6 DATAINSAMLING AV SEKUNDÄRDATA	16
2.7 ALTERNATIVA TILLVÄGÅNGSSÄTT.....	17
2.8 KÄLLKRITIK	17
3 ARBETSMOTIVATION	19
3.1 BEGREPPET ARBETSMOTIVATION.....	19
3.2 PSYKOLOGISKA MOTIVATIONSTEORIER	20
3.2.1 Behovsteorier.....	20
3.2.2 Kognitiva motivationsteorier	22
3.2.3 Organisatoriska motivationsteorier.....	25
3.2.4 Empiriska illustrationer av psykologiska motivationsteorier	27
3.3 ARBETSMOTIVATIONSSYSTEM.....	29
4 BELÖNING.....	31
4.1 BEGREPPET BELÖNING	31
4.1.1 Vald definition.....	32
4.2 STYRNING OCH KONTROLL I ORGANISATIONER.....	33
4.2.1 Målstyrning (results control).....	33
4.2.2 Handlingsstyrning (action controls).....	34
4.2.3 Individuell styrning (personnel controls).....	35
4.3 BELÖNING SOM STYRMEDEL	35
4.3.1 Belöning och prestation	36
4.3.2 Feedback.....	36
4.4 HUR BÖR BELÖNINGAR UTFORMAS?	38
4.4.1 Belöningsstyper	38
4.4.2 Rättvisaspekten.....	41
4.4.3 Belöningsnivåer	42
4.5 ATT UTVECKLA BELÖNINGSSYSTEM	45
4.5.1 Hopwoods modell.....	45
4.5.2 Belöningsystem enligt Mabon.....	46
4.5.3 De tio budorden om belöning.....	46
4.5.4 Tolv teser om belöningsystem.....	47
4.6 KRITIK MOT BELÖNINGSSYSTEM.....	48

5 FÖRSÄKRINGSKASSAN – PRESENTATION	49
5.1 FÖRSÄKRINGSKASSAN SVERIGE	49
5.1.1 Försäkringskassan från då till nu	49
5.1.2 Försäkringskassornas styrning	50
5.2 SKÅNE LÄNS ALLMÄNNA FÖRSÄKRINGSKASSA	52
5.2.1 PSO-undersökning	54
6 UNDERSÖKNINGENS RESULTAT	57
6.1 SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTSVAREN	57
6.1.1 Bakgrundsdata – kontorschef och anställda	58
6.1.2 Lön och feedback – kontorschef.....	59
6.1.3 Drivkrafter och belöningar – kontorschef.....	62
6.1.4 Motivation och belöningar – anställda	64
6.2 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER	71
6.2.1 Bakgrundsdata – kontorschef och anställda	72
6.2.2 Styrning	72
6.2.3 Drivkrafter och belöningar – kontorschef.....	73
6.2.4 Drivkrafter och belöningar – anställda	73
6.2.5 Framtidstankar	75
7 ANALYS	76
7.1 KONTORSCHEFERNA	76
7.1.1 Bakgrundsdata	76
7.1.2 Drivkrafter och belöningar	77
7.2 ANSTÄLLDA.....	81
7.2.1 Bakgrundsdata	81
7.2.2 Drivkrafter och belöningar	82
7.3 SAMMANFATTANDE MODELL	87
8 SLUTSATSER	89
8.1 STUDIENS BIDRAG.....	89
8.1.1 Vår modell – förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet.....	91
8.2 VIDARE STUDIER.....	93
KÄLLFÖRTECKNING	94
PUBLICERADE KÄLLOR	94
ARTIKLAR.....	96
ORGANISATIONSINTERNT MATERIAL	96
MUNTLLIGA KÄLLOR	96
ELEKTRONISKA KÄLLOR	97

BILAGA 1 INTERVJUGUIDE

BILAGA 2 ENKÄTEN

BILAGA 3 EXCEL-DOKUMENT MED SAMLADE ENKÄTSVAR

BILAGA 4 SKÅNEKASSANS BALANSERADE STYRKORT 2003

Figurförteckning

Figur 1.1: Dispositionsmodell	7
Figur 3.1: Maslows behovstrappa	21
Figur 3.2: De centrala elementen i förväntansteorin	23
Figur 3.3: Hertzbergs motivations- och hygienfaktorer	26
Figur 3.4: Hackman och Oldmans modell	27
Figur 3.5: Schous motivationssystem	30
Figur 4.1: Källströms formellt styrande krafter	34
Figur 4.2: Hopwoods modell över mätnings- och belöningsprocessen	45
Figur 5.1: Försäkringskassans position i samhällsorganisationen	51
Figur 5.2: Skånekassans organisation	52
Figur 7.1: Schous motivationssystem applicerat på Skåne läns allmänna försäkringskassa	87
Figur 8.1: Förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet	92

1 Inledning

Det inledande kapitlets första avsnitt ger en bakgrund till uppsatsens ämne vilket mynnar ut i problemformuleringen. Därefter redogörs för syftet med uppsatsen, som är tudelat i huvud- och delsyfte. Kapitlet fortlöper med avgränsningar. Slutligen redogörs för uppsatsens vidare upplägg och disposition, vilket sammanfattas i en modell.

1.1 Bakgrund

Det finns ett flertal särdrag för offentliga sektorn vilka skapar specifika förutsättningar för lönepolitiken inom sektorn. Exempel på dessa särdrag är den offentliga insynen, svårigheten att bedöma resultat, normstrukturen ”*det gemensamma bästa*” samt att verksamheten äger rum i en politisk miljö.¹ Vidare har synen på ersättningar inom offentliga sektorn länge karaktäriserats av att goda och dåliga prestationer ska belönas lika. Resonemanget har varit att ”... *alla gör säkert så gott de kan*”. Incitament har därför känts onödiga och löneskillnader har uppfattats som uttryck för ojämlik människosyn. I takt med utvecklings- och förnyelsearbete samt en ökad målstyrning under senare decennier, har dock svårigheter uppmärksammats med att rekrytera och behålla kompetent personal. Därför har debatten om de anställdas motivation blivit alltmer aktuell och belöningsystem har kommit mer i fokus. Insikten har nåtts att goda prestationer måste belönas.²

För att öka motivationen hos de anställda inom den offentliga sektorn och öka effektiviteten infördes i början av 1990-talet individuell lönesättning. Inspiration hämtades från den privata sektorn som tillämpat individuell lönesättning sedan 1950-talet. Anledningen till att även den offentliga sektorn tog steget till individuell lönesättning var att löneklyftorna mellan offentlig- och privatanställda skulle minska.³ En undersökning rörande styrmedel i kommunal verksamhet visar dock att den individuella lönesättningen inte har en avgörande betydelse för en arbetstagares prestationer eller engagemang. Det är snarare arbetsklimatet som spelar en primär roll för detta.⁴ Resultaten från en annan studie inom kommunal verksamhet avseende lön som motivationsfaktor, tyder på att medarbetare som trivs är de som uppfattar arbetet självständigt med möjligheter till kompetensutveckling. Vidare värdesätts regelbunden återkoppling till resultaten av insatserna samt inslag av mentala utmaningar. Lönens roll verkar vara sekundär, men dess betydelse går dock inte att bortse från helt och hållet. Arbetsklimatet må ha den största påverkan i trivseltermen, men lönefaktorer verkar spela en stor roll i förklaringen till den individuella variationen i trivsel, engagemang och självskattad prestation.⁵ Inom offentliga sektorn anses det vara extra svårt att bedöma prestationer eftersom dessa ibland inte väger lika tungt vid lönesättning som mer diffusa kvaliteter som

¹ Sjölund et al (1997), s 12.

² Pihlgren & Svensson (1992), s 85-86.

³ Eriksson et al (2002), s 206.

⁴ A.a, s 212.

⁵ A.a, s 213.

omdöme, lojalitet, makt och inflytande. Det finns ett visst motstånd till att prestationsanpassa, men de offentliganställda har lärt sig att leva med detta.⁶

Den offentliga sektorn har i jämförelse med den privata inte samma möjligheter att använda sig av ekonomiska belöningar. Exempelvis kan inte ägarandel i verksamheten erbjudas och inte heller möjligheter till reavinst eller kapitaltillväxt. Det har också varit svårt att erbjuda marknadsmässiga löner till nyckelpersoner inom offentliga sektorn eftersom lönestrukturen i hela verksamheten skulle förryckas, samtidigt som allmänheten troligen inte skulle acceptera lönen. Alltså existerar det i den offentliga sektorn påtagliga inskränkningar i handlingsfriheten.⁷ Av tradition är incitamenten att införa stimulanser, i form av belöningar av olika slag, inte särskilt starka inom offentlig förvaltning⁸.

I Sverige finns endast ett fåtal empiriska studier rörande ekonomiska belöningar inom offentlig verksamhet. En utvärdering har dock sammanställts av ett antal olika undersökningar, visserligen med flertalet inslag från studier gjorda i USA. Sammanställningen tydde på en genomsnittlig 30-procentig effektivitetsförbättring vid införande av ekonomiska belöningar. Detta bör dock tas med stor försiktighet eftersom det är svårt att påvisa att detta enbart berodde på de ekonomiska belöningarna. Målstyrning är ett medel som flitigt används i dessa sammanhang och som har stor påverkan via prestationsbedömningar.⁹

Enligt *property right*-skolan sägs anställda i offentlig förvaltning vara mindre intresserade av att vara effektiva. Orsaken sägs främst vara att de inte stimuleras tillräckligt mycket. I regel finns det nämligen ingen koppling mellan lön och prestation inom offentlig förvaltning. Bristande stimulans tycks vara den främsta anledningen till den lägre effektivitet som anses känneteckna offentlig förvaltning. I konsekvens med detta rekommenderas mer ekonomiska belöningar eller andra stimulanser inom denna typ av förvaltning.¹⁰

1.2 Diskussion

Sverige står inför ett generationsskifte med den kommande pensioneringen av den stora befolkningsgruppen födda på 1940-talet. Detta kommer att leda till en ökad konkurrens om arbetskraften och eventuellt brist på arbetskraft inom vissa yrken. Det ställs därför höga krav på att arbetsgivaren kan erbjuda det som arbetstagaren söker för att vara konkurrenskraftig på arbetsmarknaden. Med bakgrund av detta kan en rad frågor ställas: Vilka faktorer är viktiga vid val av arbete och yrkesroll? Vad får arbetstagaren att känna sig motiverad att prestera sitt bästa? Vilka incitament krävs för att arbetstagaren ska ge det lilla extra?

En utvecklingstrend är att yngre personer har en annan attityd till arbete och livssituation än de attityder som finns bland äldre. Arbetet har tidigare betraktats som något heligt, men har i dagens samhälle ersatts av nya värderingar. När ett arbete upplevs som torftigt får fritiden en ännu större betydelse. En opinionsundersökning, som genomförts i Västeuropa, visar att den svenska arbetskraften och särskilt den yngre generationen har högre krav på frihet och reellt medinflytande, när det gäller det egna arbetet, än personer i andra länder i Västeuropa.¹¹ Den

⁶ Hagvall (1988), s 53.

⁷ Mabon ur Jonsson (1992), s 18.

⁸ Jonsson (1992), s 8.

⁹ A.a, s 24-25.

¹⁰ A.a, s 8.

¹¹ Rubenowitz (1994), s 58-59.

äldre delen av arbetskraften anser att anställningstrygghet och arbetets värde för andra är de viktigaste faktorerna för arbetsmotivationen visar en senare studie¹². Skillnaderna kan bero på att samhällets mentalitet och grundsyn på livet och arbetet har förändrats: från att tidigare ha lagt störst vikt vid trygghet och kollektiva värderingar till att lägga allt större vikt vid självreglering, expressivitet och intimitet¹³. Hur kommer denna förändrade syn på arbete att påverka den offentliga sektorns konkurrenskraft? Hur ska offentlig sektor locka till sig nya medarbetare ur en yngre generation? Hur ska den befintliga arbetskraften inom offentlig sektor behållas och motiveras sida vid sida med de nya medarbetarna med ett delvis annorlunda tankesätt?

En av svårigheterna för den offentliga sektorn i arbetet med att locka till sig nya medarbetare är det ogynnsamma konkurrensläget jämfört med den privata sektorns löner¹⁴. En annan svårighet är att offentlig sektor har små möjligheter att erbjuda de ekonomiska belöningar som den privata sektorn erbjuder. Detta på grund av begränsad handlingsfrihet samt större brist på ekonomiska resurser. Vad är det då som driver och motiverar människor som arbetar i den offentliga sektorn idag? Finns det andra värden än de strikt ekonomiska? Kommer dessa värden och drivkrafter även att attrahera de framtida medarbetarna inom offentlig verksamhet?

1.3 Problemformulering

Ovanstående diskussion mynnar ut i följande frågor:

- Vad driver dagens offentliganställda i deras arbeten?
- Hur ska en arbetsgivare med så strama tyglar som offentlig förvaltning har, kunna motivera sina anställda att prestera bättre?
- Vilka belöningar kan fungera inom offentlig sektor?
- Hur ska offentliganställda motiveras och belönas?

1.4 Syfte

Huvudsyftet med denna uppsats är att *skapa förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet*.

Delsyftet är att utifrån studieobjektet *Skåne läns allmänna försäkringskassa undersöka hur de anställda motiveras och belönas*.

1.5 Avgränsningar

För att uppfylla syftena med uppsatsen har vi valt att endast studera hur Skåne läns allmänna försäkringskassa motiverar och belönar sina anställda. Vi betraktar Skånekassan som en bra representant för offentlig förvaltning, med likheter vad gäller till exempel

¹² Theanderson (2000), s 149.

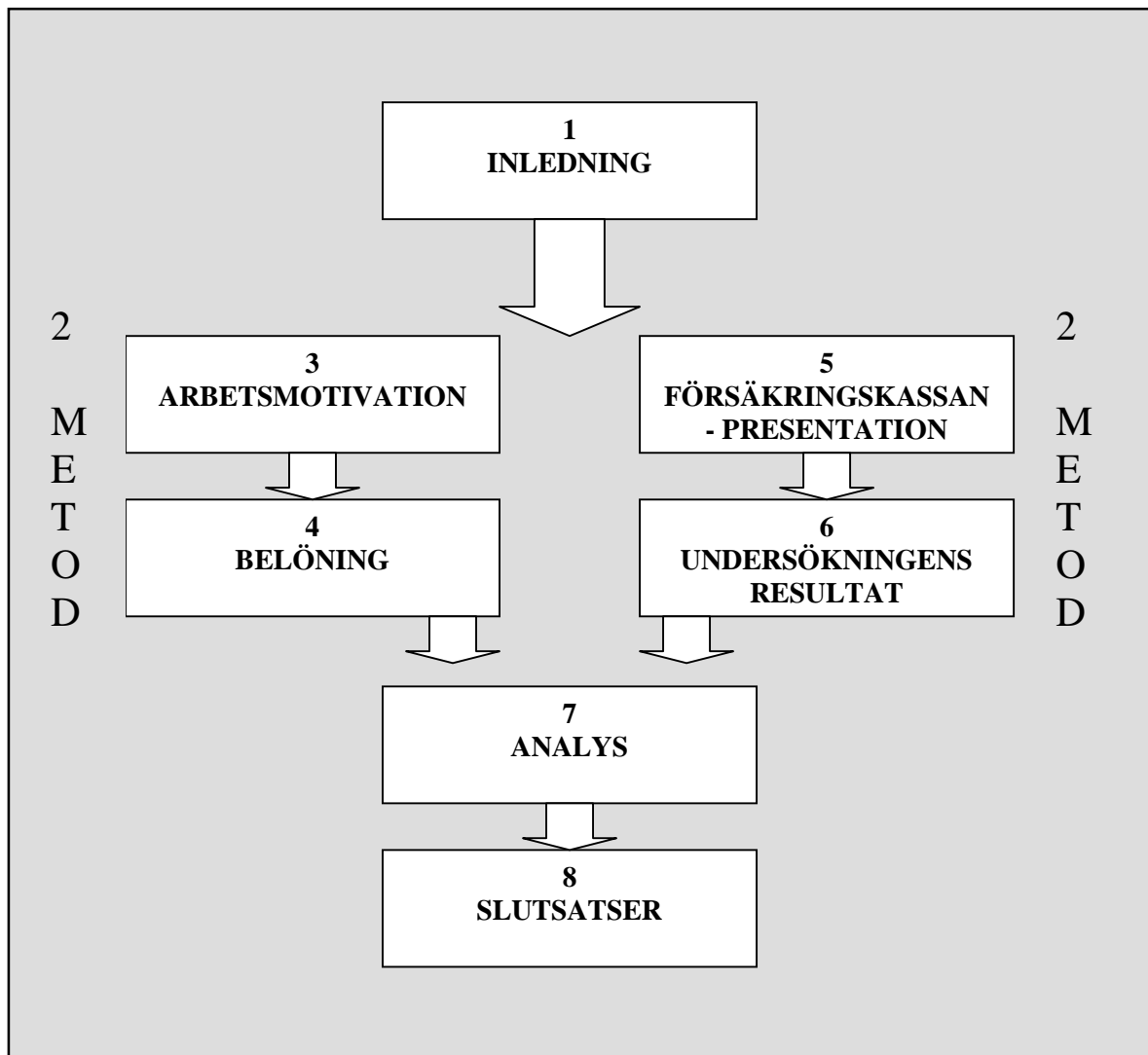
¹³ A.a, s 149-150.

¹⁴ Svensson & Wilhelmson (1991), s 118.

organisationsstruktur med andra delar av den offentliga sektorn. För vidare resonemang, se avsnitt 2.1.

Vidare kommer vi inte att studera hur Skånekassans direktör belönas. Vi utesluter också informationskontoret *Øresunddirekt* från vår undersökning, på grund av att detta kontor avviker organisations- och verksamhetsmässigt från övriga kontor i Skånekassan.

1.6 Fortsatt disposition



Figur 1.1: Dispositionsmodell (egen).

I uppsatsens *andra kapitel* anger vi hur vi gått tillväga för att reda ut våra frågeställningar och uppfylla syftet. Vi beskriver valet av ämne och studieobjekt samt våra resonemang kring den teori vi valt att ta upp. Vi redogör för hur data samlats in, med tyngdpunkt på den intervjuteknik som använts och enkätens utformning, samt hur vi handskats med svårigheter i samband med dessa moment. Avslutningsvis tas källkritik upp.

I det **tredje kapitlet** beskrivs begreppet arbetsmotivation och olika psykologiska motivations-teorier tas upp. Vidare behandlas olika faktorer om vad människor anser skapar arbets-motivation och tillfredsställelse. Kapitlet sammanfattas i ett arbetsmotivationssystem som visar de olika delarna som har betydelse för arbetsmotivationen. Kapitlet ska ses som en bakgrund till vår senare presentation av belönings-teori, eftersom det är viktigt att förstå vad som motiverar en individ för att kunna utforma belöningar.

Med bakgrund i motivationskapitlet fortlöper den teoretiska framställningen i **kapitel fyra** med en presentation av belönings-teorier, som ett sätt att motivera de anställda. Vi belyser i detta avsnitt det mångfasetterade begreppet belönning, hur belönning används som styrmedel samt hur belöningar kan utformas och belönings-system utvecklas. Avslutningsvis reflekterar vi över kritik mot belönings-system.

Kapitel fem presenterar vårt studieobjekt, Skåne läns allmänna försäkringskassa. Detta kapitel ska ses som en bakgrund för att kunna sätta in Skånekassan i ett större sammanhang. Därför har vi valt att även göra en kortfattad presentation av den nationella Försäkringskassans historik och styrning. Detta är av vikt för att få en ökad förståelse av verksamheten och bättre kunna förstå de resultat som framkommer i våra intervjuer och enkäter samt relatera Försäkringskassan till övrig offentlig verksamhet.

Det **sjätte kapitlet** redogör för vårt empiriska material, som består av de intervjuer och den enkätundersökning vi genomfört. I detta kapitel redovisas resultaten av enkätundersökning och de intervjuer vi genomfört. För att göra resultaten av enkäten mer överskådliga har vi valt att redogöra för vissa av dem i tabeller och diagram.

I **kapitel sju** analyseras resultaten av enkäterna och intervjuerna. Dessutom kopplas de till den motivations- och belönings-teori vi presenterat tidigare i uppsatsen. Analysen är delad i underrubriker avseende kontorscheferna och de anställda. Dessa i sin tur är indelade i underrubriker som vi tycker karaktäriserar viktiga punkter i analysen. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell av våra empiriska resultat.

I uppsatsens avslutande kapitel, **kapitel åtta**, presenteras de slutsatser vi kommit fram till genom analysen. Dessa slutsatser resulterar i förslag till riktlinjer för belönings-system inom offentlig verksamhet, vilka presenteras i form av en egenhändigt skapad modell. Slutligen lämnas förslag till vidare forskning.

2 Metod

I detta kapitel anger vi hur vi gått tillväga för att reda ut våra frågeställningar och uppfylla syftet. Vi beskriver valet av ämne och studieobjekt samt våra resonemang kring den teori vi valt att ta upp. Vi redogör för hur data samlats in, med tyngdpunkt på den intervjuteknik som använts och enkätens utformning, samt hur vi handskats med svårigheter i samband med dessa moment. Avslutningsvis tas källkritik upp.

2.1 Val av ämne och studieobjekt

Valet av ämne grundade sig till största delen i ett intresse för ekonomistyrning i allmänhet och belöningar i synnerhet. Då två av uppsatsförfattarna inom ramen för en av magisterkurserna inom redovisning på Ekonomihögskolan i Lund läste en delkurs som behandlade belöningar och motivation, stärktes intresset ytterligare för detta ämne. Vi fann det mycket intressant att studera hur organisationer, med hjälp av till exempel olika sorters belöningar, kan driva och styra sina medarbetare. Dessutom är ämnet högst aktuellt och omdebatterat, vilket också bidrog till att öka vårt intresse.

Vi började tidigt tänka i termer av offentlig sektor. Eftersom vår uppfattning om offentlig verksamhet grundar sig i att det är begränsat med monetära resurser fann vi det extra intresseväckande att studera en organisation i en sådan situation. Det är intressant att studera hur motivation och engagemang kan skapas utan att alltför stora ekonomiska medel finns tillgängliga. I ett tidigt skede började vi också tänka i banor av hur en sådan organisation skulle kunna tänkas utforma strategier och system för att även framöver kunna rekrytera och behålla kompetent personal. Vi fann detta område relativt utforskat, vilket bidrog till att vi ansåg det vara intressant att studera. Att vi slutligen valde att använda Försäkringskassan som studieobjekt var troligen mer en tillfällighet än en genomtänkt strategi. En av gruppmedlemmarna besökte organisationens hemsida inför arbetsmarknadsdagarna på Ekonomihögskolan under våren 2003, och fann där en invit att skriva uppsats inom Skåne läns allmänna försäkringskassa. Vi ringde därefter till länskontoret i Kristianstad och kom i kontakt med länscontrollern Claes Åberg. Det var ett vänligt bemötande redan från början och vi uppfattade att uppsatsförslaget fick ett positivt gensvar. Vidare har Skåne läns allmänna försäkringskassa gjort flera försök att skapa ett belöningsystem, men inget fullständigt system har hittills utvecklats och införts. Därför fann vi det intressant att ha Skånekassan som studieobjekt.

Vad gäller personalpolitiken och styrningen anser vi att det inte finns någon större diskrepans mellan Försäkringskassan och andra offentliga verksamheter. Försäkringskassan får liksom andra offentliga verksamheter riktlinjer och mål från myndigheter och departement, som lyder under riksdag och regering. Försäkringskassans verksamhet finansieras såväl som övriga offentliga verksamheter med skattemedel. På motsvarande sätt har Försäkringskassan en liknande organisations- och personalstruktur. Största delen av de anställda inom offentlig

verksamhet är kvinnor, men trots kvinnodominansen är det flest män på chefsbefattningar¹⁵. På Försäkringskassan i Sverige är 82 % av de anställda kvinnor, men flertalet av cheferna är män¹⁶. Vi finner även stöd för Försäkringskassans lämplighet som representant för offentliga verksamheter i de fem särdrag som Sjölund et al presenterar. Dessa särdrag är: (1) den offentliga insynen, (2) svårigheten att bedöma resultatet, (3) lagbundenheten, (4) normstrukturen ”Det gemensamma bästa” och (5) verksamheten äger rum i en politisk miljö.¹⁷ I vårt tycke är därför Försäkringskassan en god representant för en offentlig verksamhet. För att beskriva den del av offentlig verksamhet som vi studerar har vi valt att, i kapitel fem, utöver en kort redogörelse för vårt studieobjekt Skånekassan, även redogöra för hela den nationella Försäkringskassans verksamhet och styrning i allmänhet. Detta kapitel ska ses som en bakgrund till vår empiriska studie och finns med för att underlätta för läsaren att sätta in organisationen i ett större sammanhang. Vi anser att vi kan bidra till den befintliga forskningen genom att, med avstamp i vårt delsyfte, ge förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet.

2.2 Val och analys av teori

Den teori vi valde att använda grundade sig av naturliga skäl främst på motivation och belöningar. Dessa båda begrepp är nära förknippade med varandra samtidigt som de båda bidrar till att skapa engagemang och önskade beteenden hos anställda. Det finns ett antal olika teorier och skolor om motivation, och vi försökte ge en så bred bas som möjligt för att visa på olika möjliga infallsvinklar. I belönings teorin valde vi att ta upp hur organisationer kan styra sina medarbetares beteenden och då specifikt genom belöningar. Vidare diskuterade vi hur belöningar kan utformas och på vilka olika nivåer belöningen kan ges. Olika synpunkter vad som bör beaktas vid utformningen av belöningsystem behandlades därefter, och avslutningsvis reflekterades över kritik mot belöningsystem. Med den referensram som vi hade innan vår studie startade hade vi lagt en grund till hur vi betraktade ekonomistyrning och belöningsystem, vilket även det i viss mån sannolikt påverkade vårt val av teorier och referenser.

De valda teorierna har vi sedan vävt samman med det empiriska material vi samlat in för att kunna analysera hur en offentlig förvaltning, i vårt fall Skånekassan, motiverar och belönar sina anställda. Utifrån denna analys har vi utformat en modell med förslag till riktlinjer för hur ett belöningsystem kan upprättas inom offentliga verksamheter, där vi inspirerats av de olika teorierna.

2.3 Forskningsansats

Inom allt vetenskapligt arbete uppstår problem med att relatera teori och verklighet till varandra. Det finns två olika vägar att gå, induktion och deduktion. Vi valde att använda deduktion, bevisandets väg, vilket innebär att forskaren genom empirisk prövning drar slutsatser om enskilda företeelser. För att kunna dra dessa slutsatser härleder forskaren först en hypotes med avstamp i befintliga teorier och allmänna principer.¹⁸ Vi ansåg oss vara deduktiva eftersom vi

¹⁵ Berg (2000), s 9-10, 14-15.

¹⁶ Riksförsäkringsverkets årsredovisning 2002, s 106.

¹⁷ Sjölund et al (1997), s 12-16.

¹⁸ Patel & Davidsson (1994), s 109.

efter att ha läst in oss på motivations- och belöningssteori utformade intervjufrågor. Utifrån de intervjuer vi genomförde utformade vi sedan en enkät för att undersöka hur Skånekassan motiverar och belönar sina anställda. Vi valde att utföra studien utifrån kontorschefernas perspektiv rörande motivation och belöningar, både vad gäller kontorschefen själv och dennes medarbetare. Utifrån den teori vi tillgodogjorde oss i kombination med våra empiriska studier formade vi sedan en modell uppbyggd på ett sådant sätt att den ska kunna inspirera och användas inom olika verksamheter i offentlig sektor.

Att vi valde att använda en deduktiv forskningsansats anser vi medförde att vi bättre kunde genomföra vår empiriska undersökning, eftersom vi innan vår undersökning var pålästa om motivation och belöningssteori. En induktiv forskningsansats hade medfört att vi inte hade varit lika styrda av teorier när vi utformat våra intervjufrågor och enkäten. Vi anser dock att det deduktiva angreppssättet gav oss en fördel relativt det induktiva, då vi hade mer kunskap inom ämnet innan vi genomförde undersökningen.

Som individer har vi referensramar i form av kunskaper, normer, fördomar och värderingar, som vi är medvetna om påverkar både hur vi uppfattar och handlar i olika situationer. I gruppen existerar en liknande bakgrund, vad gäller ålder och utbildning då alla gruppmedlemmar är mellan 23 och 25 år samt har läst redovisning som inriktning både på kandidat- och magisternivån. Detta är något som vi upplevt haft en positiv inverkan på så sätt att vi inom gruppen lyckats skapa en gemensam förståelsegrund, som i sin tur underlättat arbetet med uppsatsen. Vi har dock alla olika intressen samt skilda erfarenheter från arbetslivet, och har utifrån dessa fått olika uppfattning om hur organisationer och medarbetare handlar i olika situationer. Vi vill dock hävda att ett gemensamt perspektiv har anlagts i uppsatsgruppen i arbetet med denna uppsats. Vi tror att varje individ och medarbetare behöver motivationsfaktorer och incitament för att utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt samt för att uppmuntras att ge det lilla extra.

2.4 Metodansats

Det finns två huvudsakliga metodansatser inom samhällsvetenskapen: kvalitativ och kvantitativ metodansats. Den kvalitativa metodansatsen syftar till att förstå ett fenomen, medan den kvantitativa i större utsträckning använder statistiska undersökningar för att förklara orsakssamband.¹⁹ Den kvalitativa ansatsen ger en djupare kunskap om det studerade än vad den kvantitativa gör, då den kvalitativa undersökningen ger mycket information från ett fåtal undersökningsenheter. Den kvantitativa metodansatsen ger däremot bredare kunskap, då den ger lite information om ett stort antal undersökningsobjekt²⁰.

Vi genomförde en studie som har både kvalitativa och kvantitativa inslag. Vi använde den kvalitativa metodansatsen i våra djupintervjuer med lokalkontorscheferna samt med de anställda på regionkontoret för att få en djupare förståelse av hur verksamheten fungerade. Att studera detta kvalitativt ansåg vi vara en lämplig ansats, då principen för kunskapsutveckling vid kvalitativ metod är *närhet* till undersökningsenheten²¹. Denna närhet syftade i vårt fall på de upplevelser och den känsla för verksamheten som skapats i samband med våra besök på region- och lokalkontoren. Genom djupintervjuerna underlättades utformningen av enkät-

¹⁹ Andersen (1998), s 31.

²⁰ Holme & Solvang (1997), s 78.

²¹ A.a, s 14.

frågorna, som har en mer kvantitativ ansats, än inte en renodlad sådan. Den kvantitativa metodansatsen användes alltså när vi skickade ut enkäterna till alla kontorschefer på Försäkringskassans lokalkontor för att skapa en översiktlig bild över hur de anställda inklusive kontorscheferna motiveras, engageras och belönas på respektive kontor. Den kvantitativa metoden är mer formaliserad och strukturerad samt i större utsträckning präglad av kontroll från författarnas sida²².

Att studera vårt problem både kvalitativt och kvantitativt ansåg vi stärkte uppsatsen eftersom vi då kunde få bättre understöd i vår analys och våra slutsatser. Med hjälp av den kvantitativa undersökningen skapade vi oss en generell uppfattning om hur situationen var på de lokala kontoren. De kvalitativa djupintervjuerna upplever vi även som en fördjupning av studien, där vi försökte se samband och finna förklaringar mellan chefernas upplevelser och den rådande situationen. Således försökte vi utnyttja samspelet mellan enkäterna och intervjuerna för att kunna erhålla en djupare förståelse.

2.5 Datainsamling av primärdata

Den data som vi själva samlat in från Försäkringskassan, det vill säga vår primärdata, består av två olika delar, de personliga intervjuerna och den, via e-post, utskickade enkäten. Generellt kan sägas att per observation räknat är enkättekniken billigare, men ger sämre resultat än intervjutekniken²³. Därför valde vi att använda oss av båda för att sträva efter att få en så tillfredsställande empirigrund och så hög reliabilitet som möjligt. De personliga intervjuerna genomfördes med dels personal på länskontoret i Kristianstad, och dels kontorscheferna för fyra lokalkontor. Under arbetets gång hade vi dessutom kontinuerlig kontakt med en anställd på länskontoret, vilket vi uppfattat positivt och tillmötesgående. Enkäterna utformades i sin tur med stöd av intervjuerna och skickades ut till 38 lokalkontor i Skåne. Antalet respondenter kunde dock maximalt bli 37 stycken, eftersom kontoren i Simrishamn och Tomelilla har en gemensam kontorschef. Vi valde, som tidigare nämnts under avgränsningar, att undanta informationskontoret *Øresunddirekt* från vår undersökning. Postledes erhöll vi senare enkätsvaren varefter vi sammanställde dessa för att kunna skapa kunskap om vårt undersökningsobjekt. Efter hand som enkäterna mottogs fördes de in i ett Excel-dokument för att ge oss en större överblick över svaren. Detta dokument ligger till grund för bilaga 3. Genom att, via detta dokument, samtidigt kunna överblicka svaren på olika frågor kunde vi samköra respondenternas åsikter. Denna information placerades i ett empiri-avsnitt för att tillsammans med övrigt insamlat material ligga till grund för analysen.

2.5.1 Underlag för intervjuer och intervjuteknik

Efter att översiktligt ha läst in oss på motivations- och belönings teorier utformade vi intervjufrågor. Vi valde att utföra personliga intervjuer med öppna intervjufrågor, eftersom detta gav respondenterna möjlighet att tala fritt och spontant. Intervjuerna kom därför att ta formen mera av ett samtal, vilket vi tror kan ha flera positiva effekter. Det kunde således ske en utveckling av frågorna samtidigt som eventuella svårigheter om frågornas innebörd kunde förklaras. Vi hade dessutom möjligheten att följa upp frågorna samt tolka respondenternas

²² Holme & Solvang (1997), s 14.

²³ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1989), s 84.

kroppsspråk²⁴. Genom detta tillvägagångssätt försökte vi undvika att påtvinga respondenterna våra förutfattade meningar. Därvid minskades risken att de svarade vad de trodde att vi förväntade oss och på så sätt försökte vi komma ifrån alltför stor påverkan av intervjuareffekten²⁵. Således kunde vi lättare få en bild av hur respondenterna uppfattar de svårdefinierade begreppen motivation och belöning.

Intervjufrågorna kan sägas vara semistrukturerade och ha låg standardiseringsgrad. Detta eftersom vi vid intervjutillfället hade färdiga frågor att ställa och utgå från, men samtidigt lät respondenten tala fritt och gav denne nästintill obegränsat svarsutrymme.²⁶ Vårt upplägg var att strukturera intervjufrågorna i olika underområden, såsom person- och kontorsuppgifter, drivkrafter och belöningar för både kontorschefen och övriga anställda, samt framtidstankar. Indelningen gjorde vi för att försäkra oss om att samma typ av frågor ställdes vid respektive intervju. Intervjuguiden vi använde oss av återfinns i bilaga 1. Dessutom förenklade det data-genomgången och sammanställningen efter slutförandet av intervjuerna.

Vårt tillvägagångssätt vid intervjutillfällena bestod i att *en* av oss huvudsakligen skötte intervjuerna medan de övriga två antecknade svaren. Därigenom anser vi att överensstämmelsen ökade mellan svaren och registreringarna och således torde interbedömarreliabiliteten vara god²⁷. Detta gjorde det också möjligt för frågeställaren att koncentrera sig på att sälla bort frågor som respondenten redan täckt in samtidigt som samtalet flöt på utan störningar. Vid behov bröt naturligtvis även de två personer som antecknade in med följdfrågor. För att registrera svaren vid intervjuerna valde vi att enbart anteckna dem för hand eftersom vi ansåg att bandinspelning kunde påverka respondenternas svar. Bandinspelning kan hindra respondenten från att tala fritt och säga vad denne verkligen känner och tycker. Det händer ofta att när bandspelaren stängs av så börjar personerna tala mer spontant och är inte lika angelägna om att framstå som exempelvis logiska och förnuftiga²⁸. Därför ville vi i största möjligaste mån undvika någon sådan yttre påverkan på intervjupersonerna.

För att ytterligare hindra att yttre omständigheter skulle spela in ville vi möta respondenterna på deras respektive kontor. Anledningen var främst att vi ville se dem i deras rätta miljö. Dessutom kunde det finnas frågor som de behövde konsultera specifika uppgifter eller medarbetare om (till exempel när det gällde budget). Därför skedde alla intervjuer på respondenternas kontor, förutom en intervju då vi efter fastslagen konsensus träffades i Statsbibliotekets cafeteria i Lund. Samtliga intervjuer varade mellan en och två timmar.

2.5.2 Utformning av enkät

Utifrån det underlag som skapades vid intervjuerna med de fyra lokalkontorscheferna utformade vi enkäten. Genom intervjuerna hade vi fått en djupare förståelse för kontorschefernas syn på motivation och belöning. Därmed kunde vi ta ut de viktigaste och mest intressanta intervjufrågorna till utformningen av enkäten. Enkäten delades in i olika områden för att göra det lättförståeligt för respondenterna och för att få en bra struktur på frågorna.

²⁴ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1989), s 86.

²⁵ Patel & Davidsson (1994), s 87-88.

²⁶ A.a, s 60-61.

²⁷ A.a, s 87.

²⁸ A.a, s 70.

Enkätens frågor var i huvudsak frågor med slutna svarsalternativ eftersom vi ansåg att det skulle vara lättare att sammanställa, tolka och jämföra svaren sinsemellan. I samband med de personliga intervjuerna uppmärksammade vi vissa problem med att tolka frågorna och ansåg det därför lämpligt att i enkäterna ha bundna svarsalternativ. Vi hade dock tre öppna frågor, dels för att respondenterna skulle få utveckla sina svar mer fritt, och dels för att dessa frågor var svåra att göra bundna svarsalternativ till. Vidare valde vi att ha både dikotoma frågor, frågor där respondenten fick kryssa i obegränsat antal alternativ som stämmer, samt frågor där respondenten rangordnade vad som prioriteras och anses viktigast. Detta upplägg använde vi eftersom vi ansåg att det fanns fler fördelar än nackdelar med rangordning. En nackdel kan vara att en rangordning tvingas fram, men å andra sidan kan respondentens preferenser erhållas. Vårt mål var att inte ta fram alltför många frågor så att det skulle bli avskräckande att svara. Då tumregeln säger omkring 20 frågor i formulär med öppna svar och maximalt 60 frågor vid slutna alternativ, valde vi en mellanväg med 30 frågor²⁹. För fullständig enkät se bilaga 2.

Eftersom begreppet belöning är ett relativt svårdefinierat och komplext begrepp valde vi att i början av enkäten ha en definition av begreppet belöning. Detta därför att vi ville förklara för respondenterna vad vi avsåg med belöning så att de inte skulle glömma någon aspekt av begreppet. Vår definition av begreppet i denna studie inbegriper tre underkomponenter (se avsnitt 4.1.1) och vi har valt att se belöningsbegreppet i ett brett perspektiv. Vi ansåg att eftersom respondenterna fick en definition av oss så kunde de lättare förstå innebörden av begreppet och enklare besvara frågorna, samtidigt som det förhoppningsvis gav incitament att tänka i olika möjliga tankebanor gällande belöningar och motivation. Detta kan dock även vara negativt i den bemärkelsen att det styr respondenten i viss mån eftersom det inte ger samma spontana reaktion i svaret som det skulle blivit utan vår definition.

Vid utformandet av en enkät är det bra att förbereda sig noggrant och ett sätt är att genomföra pilotstudier för att kunna justera i frågorna innan enkäten används i själva undersökningen³⁰. Innan vi skickade ut enkäten till kontorscheferna testade vi den genom att låta några bekanta samt våra handledare fylla i formuläret och höra deras åsikter. Därigenom kunde vi förbättra enkätens struktur och frågor och på sätt göra den klar och tydlig samt undvika missförstånd. Enkäten skickades sedan ut via e-post, då vi antog att denna metod skulle öka svarsfrekvensen eftersom kommunikation via internet är enkel och snabb. Enkäten var relativt omfattande och vissa frågor krävde att kontorscheferna formulerade sina egna svar. Därför bad vi respondenterna skriva ut enkäten och svara på den för hand och sedan returnera den till oss via post. Härigenom undvek vi även att respondenter med mindre vana av datorer skulle tycka att det var svårt att svara via datorn och därmed underlåtitt att svara. För att öka svarsfrekvensen bad vi länscontroller Claes Åberg på Skånekassans regionkontor skicka ut ett e-postmeddelande till samtliga lokalkontorschefer för att förbereda dem på att vi skulle skicka ut en enkät och be dem att ta sig tid att besvara denna. Genom dessa åtgärder anser vi att vi försökt eliminera många av problemen som kan uppstå i samband med enkäter och datasvar.

Vi har haft ambitionen att anpassa utformningen av enkäten i största möjligaste mån till den besvarande målgruppens egenskaper, dels för att få en högre svarsfrekvens och dels för att höja validiteten. Det är trots allt ofta två olika verklighetsuppfattningar som möts, med forskaren på ena sidan med sin logiskt uppbyggda problemupplevelse och undersökningsenheter på andra sidan som kanske inte är medvetna om det problemkomplex

²⁹ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1989), s 87.

³⁰ Patel & Davidsson (1994), s 69.

som de ställs inför³¹. Vi förstod att några av respondenterna missuppfattade några frågor, men så länge det inte är i någon större utsträckning så torde det försvinna i mängden av svar från övriga.

Vi utlovade aldrig anonymitet i enkäterna, något vi kunde ha gjort. I enkäten kunde svarspersonen därför få intryck av att svaren skulle bli offentliga både inom och utom organisationen, vilket kan ha inverkat på respondentens svar. Dock ska poängteras att Försäkringskassan trots allt tillhör offentlig verksamhet och placeras därför under offentlighetsprincipen, vad gäller system och rutiner. Likväl kan det ändå vara så att respondentens vilja att uttrycka sin personliga åsikt kan ha minskat. I framställningen av den empiriska datan är dock personuppgifterna konfidentiella. Det är viktigt att inte använda människor som medel för att nå vissa mål³².

2.5.3 Urval

Av de 38 lokalkontor som finns inom Skåne läns allmänna försäkringskassa valde vi att djupintervjua kontorscheferna på lokalkontoren i Lund, Staffanstorp, Kristianstad och kontoret på Triangeln i Malmö. Anledningen till att vi valde att genomföra fyra intervjuer var att vi därigenom ansåg oss få en tillfredsställande bild av hur Försäkringskassan motiverar och belönar sina anställda. Med denna uppfattning i sinnet var det enklare att utforma en enkät som vi sedan hade för avsikt att skicka ut till alla kontorschefer. Då vår ambition var att bli klara med uppsatsen på tio veckor såg vi det mest tidseffektivt att endast intervjuva ett fåtal kontorschefer, även om det skulle varit intressant att intervjuva fler.

Urvalet av lokalkontor till djupintervjuerna valde vi efter kontorets storlek (vi ville ha både stora och små kontor) och dess geografiska läge (vi ansåg det mest tids- och kostnadseffektivt att välja kontor i den sydvästra delen av Skåne) samt i samråd med länscontrollern Claes Åberg. Kontoren i Lund, Malmö och Kristianstad är relativt stora jämfört med Staffanstorp. Vi fann det intressant att studera om motivations- och belöningsättet gentemot de anställda skiljer sig mellan stora respektive små kontor. Staffanstorp var dessutom extra intressant eftersom Claes Åberg påtalade att kontorschefen där är väldigt duktig på att motivera och belöna sina anställda. Vår ambition var också att intervjuva både kvinnliga och manliga chefer för att se om det fanns någon skillnad i tankesättet. De valda intervjuobjekten resulterade i att vi intervjuade två manliga och två kvinnliga kontorschefer. Den färdiga enkäten valde vi att skicka ut till alla lokalkontorschefer i Skåne.

2.5.4 Bortfallsanalys

För att uppmuntra kontorscheferna att svara och därmed undvika ett alltför stort bortfall, kom vi som ovan nämnts överens med länscontrollern Claes Åberg på Skåneskassans regionkontor att han skulle skicka ut ett e-postmeddelande till alla kontorschefer för att förvarna dem om att vi skulle skicka ut en enkät. Detta kan ha bidragit till att svarsfrekvensen på enkäten blev mycket bra, 76 %. Efter ungefär två veckor skickade vi ut en påminnelse via e-post. De som fortfarande underlåtit att svara efter tre veckor påmindes ännu en gång via e-post. Denna gång

³¹ Holme & Solvang (1997), s 156.

³² A.a, s 32.

gavs de även chansen att, om de valde att inte besvara enkäten alls, ange sitt skäl till detta. Anledningen till att vi efterfrågade skälet till uteblivet svar var att vi ville få en uppfattning om huruvida de som valt att inte svara hade en avvikande åsikt om ämnet. Tre kontorschefer angav att de underlåtit att svara på grund av tidsbrist. En respondent svarade att han varit sjuk och nu var sjukskriven.

Vår ursprungliga tanke var att utforma en enkät med kryssrutor som kunde fyllas i via datorn. Vi ansåg att det skulle öka svarsfrekvensen, eftersom det är enklare och går snabbare att fylla i enkäten via datorn. Vi upptäckte dock när vi skickat ut enkäten att vissa av respondenterna fått problem med att öppna den relativt stora filen. Vi omarbetade då enkäten genom att ta bort kryssrutorna och skickade ut en ny version som skulle fyllas i för hand. Möjligen kan detta ha påverkat respondenternas inställning till enkäten till det sämre om de vid första tillfället fått problem med att öppna enkäten.

Det finns två sorters bortfall, externt och internt. Vid externt bortfall får undersökarna inte svar från alla respondenter. Anledningen till detta kan vara att respondenten är oanträffbar eller inte vill svara på frågeformuläret. Internt bortfall uppstår när frågor i enkäten förblir obesvarade av respondenten.³³ Bland intervjupersonerna blev det externa bortfallet av naturliga skäl obefintligt, medan vi upplevde det interna bortfallet bland intervjufrågorna som väldigt lågt. Vi skickade ut vår enkät till 37 lokalkontorschefer och det externa bortfallet blev nio personer, av vilka vi djupintervjuat två stycken. Vid bedömningen av det interna bortfallet anser vi inte att det var någon specifik fråga som returnerades obesvarad i någon större utsträckning, varför vi väljer att beakta svaren på samtliga frågor. I de fall någon respondent inte svarat på en specifik fråga finns det angivet i anslutning till denna i kapitel 6. Dessutom finns i bilaga 3 en förteckning över hur svaren utföll. Anmärkningsvärt är att av de fyra kontorschefer som vi intervjuade var det två av dessa som inte svarade på enkäten vi skickade ut, trots att vi personligen förvarnat dem om den kommande enkäten. En anledning till detta kan vara att vi under intervjun redan pratat om det som frågades om i enkäten. Vi upplevde dock inte att detta bortfall var av så stor vikt, då vi genom intervjuerna fått en bra bild av hur dessa kontor arbetar med motivation och belöning. Vi valde dock att inte beakta intervju-svaren vid enkätsammanställningen. Intervjuerna sammanfattas för sig i kapitel 6 och läsaren kan där få en uppfattning av vad som framkommit under dessa intervjuer.

2.6 Datainsamling av sekundärdata

Sekundärdata består i datainsamlingar som redan tidigare insamlats och analyserats för andra ändamål än det specifika forskningsproblem, som var vår avsikt att undersöka. Sekundärdata kan således förklaras som material insamlat av andra personer än oss själva.³⁴ Vår sekundärdata består främst av böcker, men även artiklar och övriga undersökningar inom ämnesområdet. Det är väldigt viktigt att skaffa sig en överblick av de källor som finns tillgängliga och som är relevanta, men detta kan vara synnerligen tidskrävande³⁵. Vid valet av källor måste urvalet ske så att det inte bara blir information som stöder författarnas egna idéer. Genom att bara välja vissa fakta kan en skevhet åstadkommas och således en falsk bild skapas. Därför är det centralt att även belysa motsägande information för att därigenom kunna

³³ Svenning (2000), s 200-201.

³⁴ Andersen (1998), s 150.

³⁵ Holme & Solvang (1997), s 130-131.

inta en kritisk hållning, samt ge läsaren bättre perspektiv på verkligheten.³⁶ Det är betydelsefullt att vara kritisk mot källorna för att undvika partiska och vinklade källor.

Förutom böcker, tidskrifter och artiklar har vi även tagit del av en PSO-undersökning som undersöker vad de anställda inom Skånekassan anser om sin arbetsmiljö. Vi har valt att placera en redogörelse för undersökningen i kapitel 5, där även övriga sekundärdata om Försäkringskassan återfinns. Denna undersökning har stärkt våra enkät- och intervjuresultat angående vad de anställda anser vara drivkrafter och belöningar, eftersom vi i enkäten och i djupintervjuerna frågat kontorscheferna om vad *de tror* de anställda tycker. Vi har funnit att de svar vi fått under intervjuerna och i enkäterna angående de anställda i mångt och mycket överensstämmer med de åsikter som framförs i PSO-undersökningen.

En del av de böcker vi använde är av lite äldre datum och det finns därför risk att informationen inte är dagsaktuell. Detta hade vi i åtanke när vi läste dessa böcker och vi försökte inta ett extra kritiskt förhållningssätt till dem. Vid flertalet tillfällen uppfattade vi dock att situationen såsom den beskrevs i litteraturen är överensstämmande med dagens, varför vi ansåg att källans tryckår inte inkräktade på det aktuella läget. Vi har även försökt att finna stöd i flera olika böcker eller artiklar för att teorierna ska vara trovärdiga.

2.7 Alternativa tillvägagångssätt

De alternativa tillvägagångssätt vid en studie som denna skulle kunna vara att vi till exempel djupintervjuat ett större antal lokalkontorschefer, istället för att skicka ut en enkät. Intervjuer är dock tidsmässigt relativt kostsamt samtidigt som det kan vara svårt att boka in möte med så många olika personer³⁷. Dessutom ville vi få en bild av hur Skånekassan generellt arbetade med motivation och belöningar, och valde därför att skicka ut en enkät. Ett annat alternativ kunde varit att ha en enkät med öppna frågor, men vi ansåg att bundna svarsalternativ var bättre eftersom de skulle vara enklare att sammanställa och tolka.

Ytterligare ett alternativt tillvägagångssätt skulle kunna vara att skicka ut enkäten till andra offentliga verksamheter utöver Försäkringskassan. Detta skulle dock troligen leda till en försämrad inblick i varje studieobjekt, samt att det skulle kräva betydligt mer tid.

2.8 Källkritik

För att kunna göra en bedömning om fakta eller upplevelser är sannolika är det nödvändigt att förhålla sig kritisk till dokumenten. Frågor som bör funderas över är till exempel vilket syfte upphovsmannen har haft med skriften, under vilka omständigheter informationen har tillkommit samt vem upphovsmannen själv är.³⁸ Vi försökte fundera i dessa tankebanor då vi intog olika slags information och försökte skapa oss en egen bild av situationen utifrån de källor vi fann. Vi hade intentionen att vara så objektiva som möjligt i vårt uppsatsskrivande och sökte i möjligaste mån tolka våra källor utifrån deras sammanhang. Vi är dock medvetna om att vår kunskap inom området är begränsad och att vi därför hamnade i en beroendeställning gentemot sakkunniga. Detta kan leda till begränsat kritiskt tänkande. Under

³⁶ Patel & Davidsson (1994), s 56.

³⁷ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1989), s 86.

³⁸ Patel & Davidsson (1994), s 55.

uppsatsens utformning har vår kunskap dock växt och detta problem har efterhand fått en allt mindre betydelse.

När en undersökning genomförs kan det ge upphov till slumpmässiga och systematiska fel. Reliabilitet mäter i vilken utsträckning ett mätinstrument ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt lika omständigheter.³⁹ En risk med att skicka ut enkäterna via e-post var att vi inte hade kontroll över vem som svarade på våra enkäter. För att öka reliabiliteten skickade vi enkäten direkt till kontorschefernas personliga e-postadresser. När det gäller de personliga intervjuerna har vi utgått från en intervjumall med olika ämnesområden och försökt att ställa frågorna på samma sätt till de olika respondenterna. Intervjuguiden återfinns i bilaga 1.

Validitet innebär att det finns en överensstämmelse mellan det som ska mätas och det som faktiskt mäts. Hög reliabilitet är en förutsättning för hög validitet, om det förekommer stora slumpmässiga variationer mäts inte det som ska mätas. Det omvända gäller dock inte.⁴⁰ Vi har i enkäten försökt att ställa så tydliga frågor som möjligt för att undvika missförstånd. Vi är medvetna om att det är en nackdel att använda sig av frågeformulär sänt via e-post istället för till exempel personliga intervjuer, eftersom det via e-post är svårare att ställa följdfrågor och avgöra om respondenten är införstådd med frågans innebörd. Vi anser dock att genom att vi först genomfört personliga intervjuer och utifrån dessa frågor utformat enkäten och testat den med hjälp av pilotstudier, har vi minskat risken för missförstånd och oklarheter.

Böcker som rör offentlig förvaltning och dess styrning kan tendera att bli påverkade i stor utsträckning av vilken politisk ideologi författaren har. Vi har haft detta i minnet när vi använt denna typ av källa. Slutligen bör nämnas att organisationsinternt material, såsom årsredovisningen och information hämtad från hemsidor, kan vara utformade på ett vinklat sätt. Detta material har vi därför betraktat utifrån en mer kritisk synvinkel.

³⁹ Dahmström (2000), s 263.

⁴⁰ Ibid.

3 Arbetsmotivation

I detta kapitel beskrivs begreppet arbetsmotivation och olika psykologiska motivationsteorier tas upp. Vidare behandlas olika faktorer om vad människor anser skapar arbetsmotivation och tillfredsställelse. Kapitlet sammanfattas i ett arbetsmotivationssystem som visar de olika delarna som har betydelse för arbetsmotivationen. Kapitlet ska ses som en bakgrund till vår senare presentation av belöningssteori, eftersom det är viktigt att förstå vad som motiverar en individ för att kunna utforma belöningar.

3.1 Begreppet arbetsmotivation

Begreppet motivation kan definieras som: ”... en inre psykologisk process hos individen som skapar en drivkraft som får oss att handla, och som ger handlingen riktning, upprätthåller och förstärker den.”⁴¹ Begrepp som ofta förknippas med motivation är engagemang och arbetstillfredsställelse. Engagemang visar i vilken utsträckning individen identifierar sig med organisationen, dess värderingar och mål. Arbetstillfredsställelse kopplas ofta till hur en individ trivs med sina arbetsuppgifter.⁴²

Arbetsmotivation handlar om att få människor intresserade av sitt arbete och därmed få dem att prestera bättre. Det har även ett egenvärde i sig för den anställda att arbeta med något denne trivs med och där det finns utvecklingsmöjligheter. Arbetsmotivation skapas inte bara på arbetsplatsen utan även av samhället. Den enskilde individens inställning till sitt arbete påverkas även av den inställning massmedia, vänner, skola och föräldrar förmedlar.⁴³ Arbetsmotivation beskriver och förklarar varför människor känner arbetsglädje, tillfredsställelse, engagemang och varför de arbetar mycket.⁴⁴

Enligt flertalet forskare uttrycks begreppet arbetsmotivation i beteendemönster som initiativkraft, intensitet, uthållighet och arbetsprestation samt att arbeta i en bestämd riktning. Arbetsmotivation kan delas upp i yttre och inre motivation.⁴⁵ En person som drivs av yttre motivationen utför en viss handling för att få belöning eller undvika straff. Den inre motivationen handlar däremot om att en viss handling utförs därför att den är intressant och roligt och för att individen *vill* göra det.⁴⁶

⁴¹ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 222.

⁴² A.a, s 222-223.

⁴³ Söderberg (1979), s 76.

⁴⁴ Tollegerd-Andersson (1993), s 4.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Tollegerd-Andersson & Sjöberg (1992), s 38.

3.2 Psykologiska motivationsteorier

Psykologisk motivationsteori används ofta som ett samlingsbegrepp över teori om vad som främjar eller hämmar motivation. Psykologisk motivationsteori kan lära oss om beteenden i organisationer och ta fram förhållanden som är av betydelse för motivationen. Det finns flera olika teorier som inriktar sig på olika kombinationer av förhållanden och tillsammans kan dessa ge ett helhetsperspektiv. Det bör dock påpekas att motivationsteori inte ger underlag för att säga något generellt om motivation som är giltigt för varje individ och varje situation. Det finns tre olika grupper av psykologisk motivationsteori: behovsteori, kognitiv motivationsteori och organisatorisk motivationsteori. De två första teorierna inriktar sig i huvudsak på egenskaper hos den enskilde individen medan den tredje teorin beskriver hur organisatoriska förhållanden påverkar motivation.⁴⁷ Dessa grupper av teorier beskrivs nedan.

3.2.1 Behovsteorier

Behovsteori bygger på antagandet om att mänskligt beteende kan ledas tillbaka till inre fysiologiska och psykologiska behov. Teorierna fokuserar på den enskilde individen och identifierar behov som påverkar individens beteende. Vidare förklarar teorierna prestationer, arbetstillfredsställelse och engagemang. Prestation är en önskan att tillfredsställa ett behov som inte är uppfyllt. Genom att organisationen underlättar för individen att tillfredsställa sina behov kan engagemang skapas. När den enskilde individen deltar i organisationens sociala liv knyts denne starkare till organisationen och får därmed en ökad arbetstillfredsställelse.⁴⁸

Maslows behovsteori

Maslows behovsteori innebär att människan styrs av olika behov och relationen mellan dessa behov brukar beskrivas som en behovstrappa⁴⁹. (Se figur nedan.) När det fysiologiska behovet, som är längst ner i hierarkin, är tillfredsställt strävar individen att uppfylla behovet på nästa nivå, det vill säga trygghetsbehovet. Individen söker sig alltid uppåt längs trappan för att tillfredsställa nya behov.⁵⁰ När ett behov är tillfredsställt förlorar det sin kraft som motivationsfaktor, men behovet på nästa nivå ger upphov till nya drivkrafter, som individen vill tillgodose⁵¹.

Maslows teori visar att människor har många och olika behov och att en organisation måste finna åtgärder för att främja motivationen hos alla. En anställd som tycker om sina arbetsuppgifter och har en viss frihet att bestämma vad som ska göras och hur arbetsuppgifterna ska lösas kan få en hög tillfredsställelse av detta. Möjligheterna till självförverkligande är också viktigt för motivationen och det måste därför finnas möjligheter att utvecklas som person i en organisation.⁵²

⁴⁷ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 221,223-224, 264.

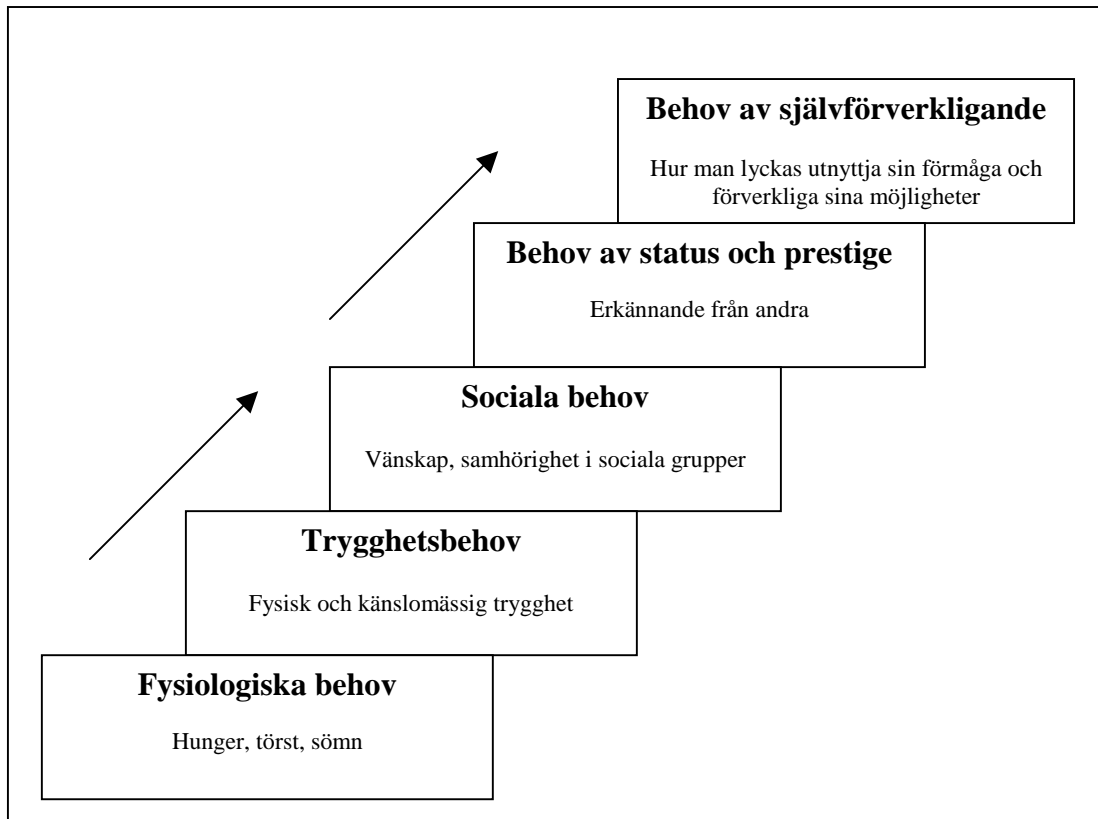
⁴⁸ A.a, s 224, 231.

⁴⁹ Kreitner & Kinicki (1995), s 146.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Schou (1991), s 12.

⁵² Jacobsen & Thorsvik (1998), s 226-227.



Figur 3.1: Maslows behovstrappa.⁵³

McClellands teori

Enligt McClelland finns det tre typer av behov som påverkar motivationen:

- behov av makt
- behov av kontakt och tillhörighet
- behov av prestationer.

Dessa behov är kopplade till inläring under uppväxten. Detta medför att människor drivs av dessa behov på olika sätt. Individer, vars föräldrar ställde höga krav och förväntningar på dem under uppväxten blir ofta mer angelägna om att uppnå goda prestationer, prestationsbehovet blir högt. Personer med ett stort behov av makt dras ofta till ledande positioner, där de kan få status och prestige. Karakteristiskt för personer med stort behov av kontakt och tillhörighet är att de försöker bli omtyckta av alla och undvika kritik och konflikter.⁵⁴

⁵³ Kreitner & Kinicki (1995), s 146; Jacobsen & Torsvik (1998), s 224-225.

⁵⁴ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 228-229.

Behovsteorier och dess koppling till belöning

Behovsteorierna har fått stor betydelse vad gäller belönings betydelse för motivationen. Teorierna visar att människor motiveras av olika saker och värderar belöningar olika, beroende på vilket behov som ska täckas. Detta innebär att det inte går att motivera alla människor med samma typ av belöning. Belöningarna bör därför vara av skiftande slag och det är lämpligt att skilja mellan inre känslomässiga belöningar (positiva känslor som individen känner när bra resultat uppnås) och yttre belöningar (lön, förmåner som mottas från organisationen eller andra). När individens behov förändras måste även belöningarna förändras.⁵⁵

3.2.2. Kognitiva motivationsteorier

De kognitiva motivationsteorierna förklarar samspelet mellan individ och omgivning. Den enskilde individen ses som en självständigt tänkande person som bedömer sin egen situation, förhållandet till omgivningen och konsekvenserna av sina handlingar. Vidare beskriver kognitiv motivationsteori hur kognitiva variabler till exempel förväntningar kopplade till uppnått resultat kan förklara skillnader i människors motivation. Motivation uppstår när individen förväntar sig att uppnå något som denne sätter stort värde på. Prestation är resultatet av något som individen tror denne kan få. Nedan kommer följande tre kognitivt baserade motivationsteorier beskrivas: förväntansteorin, jämviktsteorin och attributionsteorin.⁵⁶

Förväntansteorin (*expectancy theory*)

Förväntansteorin, som formulerades av Vroom, förklarar i vilken grad en individ anser det vara meningsfullt att anstränga sig för att prestera något som är ägnat att tillgodose väsentliga behov. Detta kan uttryckas i formeln:

$$M = V \times F$$

M = motivation eller intensitet i ansträngningen
V = värdet av att uppnå målet
F = förväntningen avseende storleken på belöningen

Den enskilde individen som ska utföra en viss prestation måste känna att målet med prestationen är angeläget från behovssynpunkt, att belöningen blir tillfredställande och att den är värd ansträngningen för att känna sig motiverad att genomföra uppgiften.⁵⁷

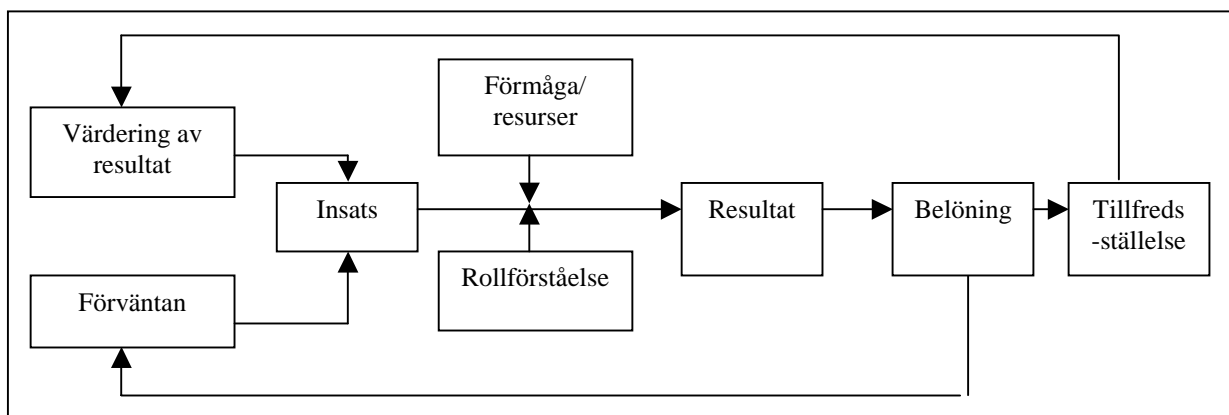
⁵⁵ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 232, 244.

⁵⁶ A.a, s 232, 239.

⁵⁷ Rubenowitz (1994), s 48.

Det finns två olika typer av förväntningar som kallas handlings- och ansträngningskonsekvenser. *Handlingskonsekvenser* är individens uppfattning om kopplingen mellan ett visst beteende och konsekvenserna i form av belöning eller bestraffning. Individens förväntningar om att genom ett visst beteende få belöning. Beroende på bakgrund och personlighet skiljer sig varje konsekvens av ett visst handlande från person till person. *Ansträngningskonsekvenser* innebär att individen har en förväntan om huruvida arbetsprestationen kommer att lyckas eller inte.⁵⁸

Individen påverkas också av yttre förhållanden, till exempel tillgängliga resurser och egen förmåga som påverkar sambandet mellan det som presteras för att uppnå målet och det resultat som uppnås. Detta innebär att en individs insats inte är direkt avgörande för det uppnådda resultatet. Förmåga, resurser och rollförståelse har också betydelse för vilket resultat som uppnås. Återkopplingen mellan belöning och förväntan visar att de erfarenheter individen har av belöningar kommer påverka framtida förväntningar om att insatsen leder till belöning. Den tillfredsställelse individen får av en belöning kommer också att påverka hur belöningen värderas i framtiden.⁵⁹ Modellen nedan visar de centrala elementen i förväntansteorin.



Figur 3.2: De centrala elementen i förväntansteorin.⁶⁰

Jämvtiktsteorin (equity theory)

Denna teori handlar om hur en individ upplever att denne behandlas och vad denne får för sin insats i förhållande till andra individer. Jämvtikt (equity) råder när individen anser att hans prestation och det han får tillbaka motsvarar förhållandet mellan andras prestationer och vad de får tillbaka. När individen anser att denne får mer eller mindre än alla andra råder ojämvtikt.

Det grundläggande antagandet är att människor vill behandlas lika och att vi jämför oss med varandra. Om det råder ojämvtikt stimuleras personen att sträva efter jämvtikt. För att komma till rätta med den upplevda ojämvtikten ökas eller minskas arbetsinsatsen beroende på om obalansen är fördelaktig eller ofördelaktig. Ett annat sätt att komma tillrätta med ojämvtikten

⁵⁸ Schou (1991), s 14-15.

⁵⁹ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 235-236.

⁶⁰ A.a, s 235.

är att försöka påverka de människor individen jämför sig med till exempel genom att argumentera att de inte förtjänar bättre kompensation än den individen själv får.⁶¹

Det är viktigt att de ledande inom organisationen tar reda på hur individerna uppfattar att de blir behandlade. All personal ska känna att de blir rättvist behandlade, och därmed undvika arbetskonflikter på grund av missunnsamhet.⁶²

Attributionsteori

Attributionsteori studerar hur individen försöker hitta orsaker som kan förklara dennes handlingar, det som händer individen och händelser i omvärlden. Det är viktigt för motivationen hur vi förklarar eget och andras beteende samt situationer som angår oss. Motivationen anses vara beroende av hur tolkningen sker av det som observeras eller det som upplevs genom att tillskriva (attribuera) orsakerna till bestämda förhållanden. I princip kan orsakerna tillskrivas tre förhållanden: personen själv, yttre förhållanden och både personen själv och yttre förhållanden.⁶³

En person som inte lyckas uppnå sina mål på arbetet kan alltså ange att yttre organisatoriska förhållanden, det egna sättet att arbeta eller att en kombination av dessa faktorer medfört att denne inte lyckats uppnå sina mål. Olika människor har tendens att knyta attributioner till sig själv eller till yttre förhållanden. Detta kallas lokalisering av kontroll och anger uppfattningen om det egna beteendet är under full kontroll eller externt betingat och kontrollerat. Det finns två ytterligheter i attributionsstilar, den optimistiska och den pessimistiska attributionsstilen. En person med en *optimistisk attributionsstil* anser att de är fullt ansvariga för sitt handlande och för konsekvenserna. De har kontroll över sitt eget öde. En person som har en *pessimistisk attributionsstil* däremot undervärderar sin egen förmåga och övervärderar yttre förhållanden och extern kontroll för den situation personen befinner sig i. Attributionsteorin visar att det är individens tolkning av orsakerna som är av betydelse för dennes motivation och handlingar.⁶⁴

Kognitiva motivationsteorier och dess koppling till belöning

De kognitiva teorierna tar, till skillnad från behovsteorierna, även hänsyn till att viljan att prestera och att den faktiska prestationen kan förstärkas eller försvagas på grund av yttre förhållanden. Det räcker inte att ge belöningar som individen vill ha för att öka motivationen utan det är även viktigt att resultat verkligen kan uppnås och inte hindras av förhållanden utanför dennes kontroll. Det är inte motiverande att anstränga sig om det redan i förväg finns vetskap om att resultatet inte kan uppnås, vilket medför att ingen belöning delas ut. Det är viktigt att de styrande i organisationen tar reda på vilket värde den anställde sätter på olika belöningar. Det är även av vikt att lika arbete belönas på samma sätt, eftersom de anställda jämför sig med varandra. Människor har olika inställning till yttre och inre belöningar och detta är också viktigt att beakta vid motivationen av medarbetarna.⁶⁵

⁶¹ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 236-237.

⁶² Schou (1991), s 13.

⁶³ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 238.

⁶⁴ A.a, s 238-239.

⁶⁵ A.a, s 239, 244-245.

3.2.3 Organisatoriska motivationsteorier

De organisatoriska motivationsteorierna relaterar mänsklig motivation till organisatoriska förhållanden. Studier görs av relationen mellan målsättning och motivation, och hur en organisationsstruktur kan utformas för att skapa de bästa förutsättningarna för höga prestationer, tillfredställelse och engagemang.⁶⁶

Målsättning och motivation

Enligt Locke kan en organisation genom målsättning öka motivationen hos de anställda och rikta in arbetsprestationer i önskvärd riktning. Mål definieras som ”... vad en individ försöker att åstadkomma, det är föremålet för eller vad man siktar på med en handling”.⁶⁷ Målsättningen har fyra olika motivationsmekanismer⁶⁸:

- Målen riktar uppmärksamheten på det som är relevant och meningsfullt
- Målen reglerar ansträngningen
- Mål ökar motivationens varaktighet
- Mål stimulerar och motiverar oss till handling

Människor stimuleras att prestera bättre när målen är höga, men bara till en viss gräns. Målen får inte upplevas som omöjliga att nå, eftersom motivationen då sjunker. Det är viktigt att den anställda får reda på hur väl denne uppfyllt sina mål för att kunna förbättra sina prestationer och därmed nå målen nästa period.⁶⁹ Detta kallas för feedback och är motiverande för den anställda. (Se vidare under 4.3.2). En förutsättning för att målsättningar ska vara motiverande är att den anställda accepterat målen som ska nås. En organisation måste därför anpassa målen till de olika anställdas självförtroende och färdigheter. Det måste även finnas resurser till förfogande som är nödvändiga för att den anställda ska kunna utföra ett bra arbete. Eventuellt motstånd mot målen måste även övervinnas, till exempel genom att den anställda får vara med i målsättningsprocessen.⁷⁰

Arbetsutformning och motivation

Herzberg studerade människans roll i arbetslivet genom att undersöka hur människor upplevde sitt arbete. Han menade att det finns två huvudsakliga faktorer, motivations- och hygienfaktorer som påverkar de anställdas motivation och trivsel.⁷¹

⁶⁶ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 240.

⁶⁷ Kretiner & Kinicki (1995), s 184.

⁶⁸ A.a, s 185-186.

⁶⁹ A.a, s 185-189.

⁷⁰ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 240-242.

⁷¹ Söderberg (1979), s 77.

<i>Motivationsfaktorer</i>	<i>Hygienfaktorer</i>
◆ Arbetsprestation	◆ Bra personalpolitik
◆ Erkännande	◆ Arbetsledning
◆ Stimulerande arbetsuppgifter	◆ Lön
◆ Ansvar	◆ Relationen till arbetsledningen
◆ Utvecklingsmöjligheter	◆ Arbetsförhållanden

Figur 3.3: Herzbergs motivations- och hygienfaktorer.⁷²

Motivationsfaktorerna kallas ibland för *stanna-faktorn* och innebär att om arbetet är intressant och det finns utvecklingsmöjligheter samt om den anställde får erkännande för sitt arbete spelar inte den fysiska arbetsmiljön så stor roll, även om den är dålig. Hygienfaktorerna kallas för *sluta-faktorn*, då de inte skapar någon direkt arbetsglädje. En bra fysisk arbetsmiljö är ingen garanti för att den anställde ska stanna kvar på arbetsplatsen och påverkar bara individens trivsel på arbetsplatsen till en liten del.⁷³

Herzbergs teori visar att både förhållandena kring arbetet, arbetsmiljön och innehållet i arbetsuppgifterna samt utvecklingsmöjligheter är viktiga för motivationen. Det är viktigt att peka på att motivationsfaktorerna skapar trivsel om de finns, men de skapar däremot inte vantrivsel om de saknas. När det gäller hygienfaktorerna så kan dessa tvärtom skapa vantrivsel om de inte finns, men inte trivsel om de saknas.⁷⁴

Hackman och Oldham studerade hur arbetsuppgifter kan utformas så att de anställda känner sig motiverade att göra sitt bästa. Motivationsmodellen, på nästa sida, bygger på antagandet att arbetsuppgifterna har vissa egenskaper som gynnar ett visst psykologiskt tillstånd hos arbetarna. Modellen klargör vilka egenskaper som mest sannolikt kan motivera de anställda. Den tar hänsyn till aspekter såsom att den enskildes egenskaper kan förstärka eller försvaga de effekter arbetsuppgifterna har på arbetarens psykologiska tillstånd.⁷⁵

Modellen nedan visar att prestation och tillfredsställelse är beroende av att vissa kritiska psykologiska tillstånd uppnås. Dessa tillstånd är i sin tur beroende av arbetsuppgifternas egenskaper. Dessa är beroende av hur organisationsstrukturen är utformad. Motivationen är beroende av hur arbetsuppgifterna är utformade och i vilken utsträckning den anställde kan utvärdera resultatet av sina insatser. De tre moderatorerna i modellen kan försvaga den effekt som arbetsuppgifterna har på motivationen, prestationen och resultatet. Modellen kan användas för att analysera och diagnostisera en arbetsituation.⁷⁶

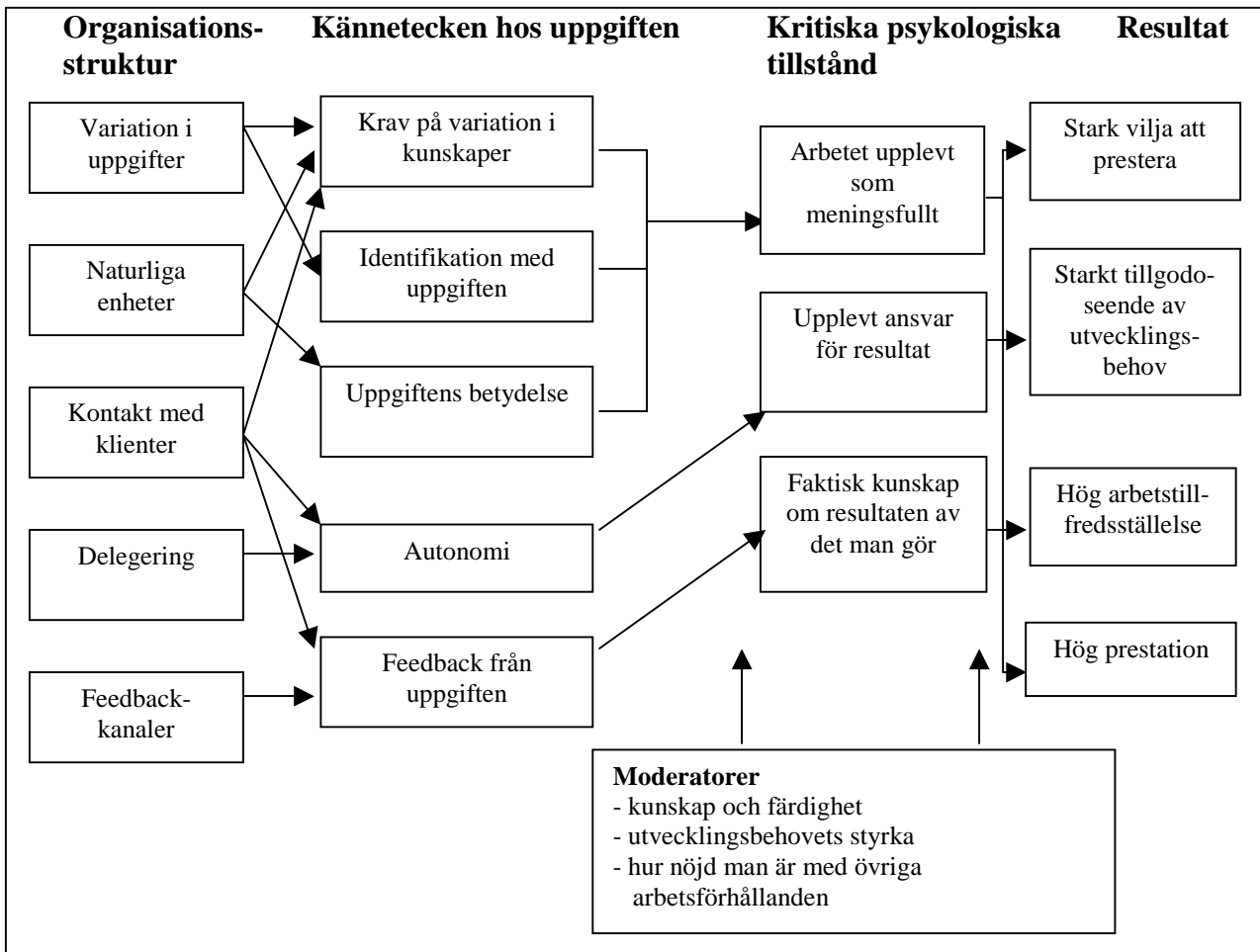
⁷² Kretiner & Kinicki (1995), s 153-154.

⁷³ Söderberg (1979), s 78.

⁷⁴ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 253-254.

⁷⁵ A.a, s 254-255.

⁷⁶ A.a, s 254-257.



Figur 3.4: Hackman och Oldhams modell.⁷⁷

3.2.4 Empiriska illustrationer av psykologiska motivations-teorier

Enligt ett traditionellt psykologiskt synsätt har det ofta satts likhetstecken mellan motivation och belöning. En förändrad syn på bland annat arbetsmiljön har dock medfört att även andra aspekter antas ligga bakom arbetsmotivationen. Dessa aspekter är arbetets art och innehåll samt arbetstillfredsställelsen.⁷⁸ Människors inställning till arbetet påverkar vilka faktorer som är viktiga för arbetsmotivationen. En person med en *instrumentell* inställning ser arbetet som ett medel för att ha möjlighet att nå sina mål utanför arbetssituationen. Lönen blir då den viktigaste faktorn för inställningen till arbetet och motivationen. Har personen däremot en *icke-instrumentell* inställning är själva arbetet i sig det viktiga och arbetet kan sägas ha ett egenvärde. Med denna inställning blir den sociala gemenskapen på arbetsplatsen, arbetsuppgifternas utformning och innehåll avgörande för inställningen till arbetet.⁷⁹

⁷⁷ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 256.

⁷⁸ Tolleggerdt-Andersson (1993), s 4.

⁷⁹ Theandersson (2000), s 139-140.

En studie av Theandersson belyser vilka faktorer som är viktiga för att den anställda ska känna sig tillfredställd med sin arbetssituation samt vad som har betydelse för att påbörja respektive avsluta en anställning. Bra lön, god anställningstrygghet, bra kamratskap och god fysisk arbetsmiljö är viktiga bestämningsfaktorer för hög arbetstillfredsställelse. En social samvaro på arbetsplatsen har också blivit allt viktigare under de senaste decennierna. En viktig faktor vid val av arbete är även lön, som är en av de enskilt viktigaste faktorerna vid arbetsval. När det däremot gäller byte av arbete, flyttvilja, så är inställningen till arbetets art, dess utvecklingsmöjligheter, social samvaro och den fysiska arbetsmiljön viktiga faktorer. Finns det en negativ uppfattning om dessa faktorer är flyttviljan stor.⁸⁰

En undersökning om vad människor inom Europeiska gemenskapen värderar högst när det gäller arbete har gjorts av Giorgi och Marsch och visar följande rangordning av vad som är viktigt för de anställda⁸¹:

- Bra betalt
- Trevliga arbetskamrater
- Anställningstrygghet
- Ett intressant jobb

Åsikter om lörens betydelse för arbetsmotivationen skiljer sig dock åt. Vissa menar att lören spelar en relativt liten roll för arbetsmotivationen i jämförelse med vad som fås ut av själva arbetet. Lören kan betraktas som ett uttryck för uppskattning från de överordnade och ses i relation till den lön som andra befattningshavare inom samma företag får. Den relativa lörenivån i förhållande till andra kan vara mer avgörande för motivationen än den exakta lönesumman.⁸² Andra anser att det är svårt att hitta ett annat styrmedel än lören för att höja den anställdes engagemang⁸³. Lören har ett symbolvärde i sig på att ett bra jobb har gjorts, och placerar in människor i olika sociala skikt. Lören kan ses som en form av reaktiv feedback och ett bevis på att personen har gjort en tillfredställande insats.⁸⁴

Individbaserade faktorer

Det finns flera faktorer som påverkar vad en individ anser skapar arbetsmotivation. Dessa faktorer är individens ålder, kön, utbildningsnivå samt anställningstid.⁸⁵ *Åldersfaktorns* betydelse för motivationen har vuxit de senaste åren på grund av att årskullarna har olika storlek. I många organisationer är medelåldern hög och det är få yngre personer som anställs, vilket kommer att skapa svårigheter när allt fler går i pension. Yngre personer uppfattar arbetsklimatet som mer positivt än äldre. Detta kan bero på att de yngre respektive äldre söker sig till varandra, vilket leder till att det skapas grupper och därmed olika arbetsklimat.⁸⁶

En annan faktor som skapar skilda uppfattningar vad gäller lörens betydelse för arbetsmotivationen är *könstillhörighet*. Det finns en tendens att lön prioriteras högre bland

⁸⁰ Theandersson (2000), s 142-144.

⁸¹ Tollegardt-Andersson (1993), s 6.

⁸² Rubenowiz (1994), s 67-69.

⁸³ Persson (1996), s 17.

⁸⁴ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 245.

⁸⁵ Schou (1991), s 94.

⁸⁶ A.a, s 94,100.

män än bland kvinnor, och män betonar även påverkbarheten av arbetet och utvecklingsmöjligheter högre än kvinnor. Kvinnor är mer intresserade av kamratskap, möjligheter till lärande och att arbetet är av värde för andra. Inom yrken där individen i större utsträckning arbetar med människor är arbetets värde för andra en mer prioriterad faktor än i övriga yrken.⁸⁷

Beroende på *utbildningsnivå* kan individen ha olika inställning till arbetsmotivation. Lön, anställningstrygghet och kamratskap är högre prioriterade faktorer bland lågutbildade, medan högutbildade prioriterar arbetets art, innehåll och utvecklingsmöjligheter i större utsträckning. Människor med en icke-instrumentell syn utbildar sig i högre utsträckning för att arbetet ska få ett egenvärde i sig. Utbildning har en positiv effekt på benägenheten att byta arbete. En orsak till detta kan vara att valmöjligheterna ökar med utbildning eller att de har högre konkurrenskraft på arbetsmarknaden.⁸⁸

Personer som har en lång *anställningstid* inom samma organisation tenderar att vara mindre tillfredställda med belöningsystemet än personer som varit anställd en kortare tid. En undersökning har gjorts av Katz rörande att arbeta inom samma organisation en längre tid och syssla med samma arbetsuppgifter. Denna studie visar att den långtidsanställda i större utsträckning använder sig av etablerade och vedertagna metoder för problemlösning. Personen försöker i större utsträckning undvika svårigheter och kritiska problem och får därigenom ökad tilltro till sin egen erfarenhet. Slutsatsen av studien är att personer som arbetat länge inom samma organisation och med liknande arbetsuppgifter ger och söker mindre återkoppling än personer som arbetat en kortare tid.⁸⁹

3.3 Arbetsmotivationssystem

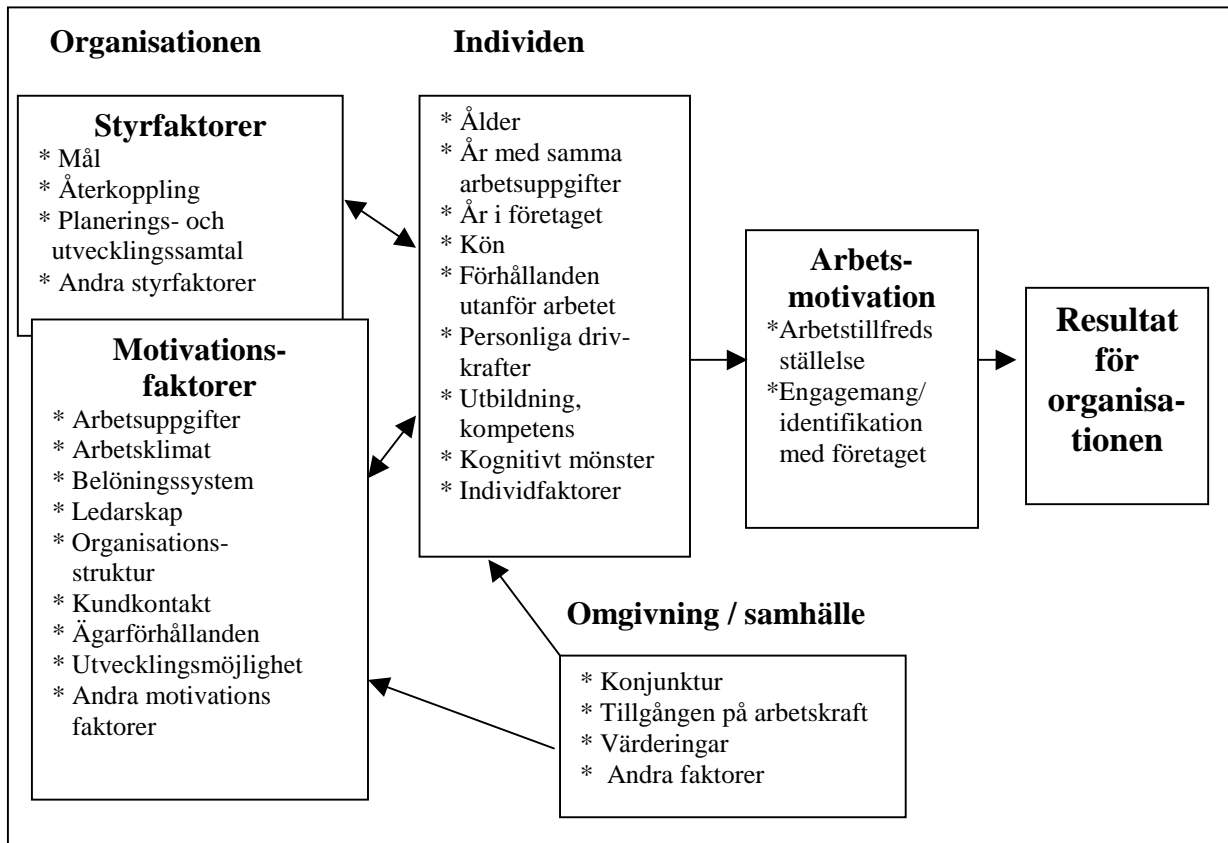
Schou har skapat ett motivationssystem där de olika psykologiska motivationsteorierna som tagits upp i detta kapitel sammanfattas, såsom betydelsen av organisatoriska styr- och motivationsfaktorer, individuella faktorer samt externa faktorer påverkan på arbetsmotivationen. Enligt Schou kan arbetsmotivation ses som en interaktion mellan olika faktorer hos den sociala och kulturella omgivningen, organisationen och individen. Då varje enskild individ har en unik bakgrund, personlighet och intressen skapas individuella förutsättningar för arbetsmotivationen. Det är därför viktigt att organisationen har flexibla lösningar, till exempel decentraliserat ansvar, flexibel arbetstid, lokala löneavtal och individuell karriärplanering för att tillgodose varje individs unika behov. Hög arbetsmotivation ska leda till att både individuella behov och företagets mål tillgodoses. Arbetsmotivation måste styras i en för företaget önskvärd riktning och studeras utifrån både organisationens och individens perspektiv. Schou har skapat ett motivationssystem som består av tre huvudsakliga komponenter: styrfaktorer, motivationsfaktorer och individfaktorer.⁹⁰ Dessa faktorer beskrivs i nedanstående modell.

⁸⁷ Theandersson (2000), s 148-149, 151.

⁸⁸ A.a, s 147.

⁸⁹ Schou (1991), s 102, 109, 173.

⁹⁰ A.a, s 35, 37.



Figur 3.5: Schous motivationssystem.⁹¹

Det är svårt att dra en klar gräns mellan vad som är styrfaktorer och vad som är motivationsfaktorer, därav figurens utseende. En del av styrfaktorerna, som till exempel mål och återkoppling påverkar även arbetsmotivationen. Det finns även motivationsfaktorer, som belöningsystem och planerings- och utvecklingssamtal, vars syfte är att både motivera och styra beteende i en viss riktning. Det som i stort skiljer motivationssystem och belöningsystem åt är att motivationssystem är ett vidare begrepp, där belöningsystem ingår som en motivationsfaktor.⁹²

Om det finns överensstämmelse mellan det som individen vill ha ut av sitt arbete och det arbete organisationen erbjuder är förutsättningarna goda för en hög arbetsmotivation. Finns det även motivationsdrivande faktorer och bra utformade styrfaktorer kommer arbetsmotivationen också leda till ett gott resultat för organisationen. Omgivningen och samhället påverkar också individen och organisationen, till exempel konjunkturläget påverkar individens förväntningar om vad denne kan få ut av sin arbetsgivare.⁹³

⁹¹ Schou (1991), s 38.

⁹² A.a, s 38-39.

⁹³ Ibid.

4 Belöning

Med bakgrund i motivationskapitlet fortlöper den teoretiska framställningen med en presentation av belönings teorier, som ett sätt att motivera de anställda. Det är konstaterat att det finns ett positivt samband mellan motivation, belöning och prestation. Vi belyser i detta avsnitt det mångfasetterade begreppet belöning, hur belöning används som styrmedel samt hur belöningar kan utformas och belöningsystem utvecklas. Avslutningsvis tas kritik mot belöningsystem upp.

4.1 Begreppet belöning

Belöning är ett begrepp vars innebörd det råder delade meningar om, och någon enhetlig definition antas inte finnas. Nordstedts svenska ordbok beskriver belöning som att pengar eller utmärkelse utdelas som ersättning⁹⁴. Enligt Bonniers synonymordbok har belöning och exempelvis lön, vedergällning, utmärkelse, uppmuntran, erkänsla, pris, premie, ersättning och remuneration ungefär samma betydelse⁹⁵. Gröjer och Gröjer väljer att beskriva belöning som

”... arbetsgivarens visade ekonomiska och sociala uppskattning till individer eller kollektiv utöver vad som antingen betraktas som en normal ersättning för en prestation eller som en allmän förmån som gäller alla.”⁹⁶

Lindblom beskriver belöningar i termer av förmåner, attribut och statussymboler, såväl som rätten att få och ha resurser såsom tid, utrustning, medhjälpare och kunskaper. Vidare nämns möjligheten att kunna påverka, att få se resultat av sina insatser och att få möjlighet till nytt lärande och utveckling.⁹⁷ Det som i en betraktares ögon är belöning eller motiverande kan från en annans synvinkel vara en självklarhet eller i värsta fall en bestraffning. Detta illustreras av följande citat:

”Många säger: Nej, vi har inget belöningsystem [...] men i alla organisationer finns ett belöningsystem. Det kan vara medvetet eller omedvetet, genomtänkt eller ogenomtänkt, systematiskt eller osystematiskt [...] det är en del av organisationens kultur.”⁹⁸

Det finns dock teorier som anser att det inte finns någon plats för materiella belöningar i en chefs motivationspaket, utan att det enda en ledare kan göra är att ge sina medarbetare feedback utifrån den enskilde medarbetarens unika situation. Denna åsikt illustreras nedan:

⁹⁴ Swedenborg (1995), s 70.

⁹⁵ Walter (1995), s 45.

⁹⁶ Gröjer & Gröjer (1988), s 13.

⁹⁷ Lindblom (1996), s 13.

⁹⁸ Svensson & Wilhelmson (1991), s 9.

”Varje medarbetare har en unik ’motivationsprofil’ och därmed också olika infallsvinklar på vad som är rimligt, roligt, utvecklande och inspirerande. En grundläggande regel i motivationssammanhang är därför att man inte kan [...] styra deras handlingar.”⁹⁹

Belöningar handlar således inte bara om monetära ersättningar utan även om beröm, symbolisk uppmärksamhet, intressanta arbetsuppgifter, status, tillgång till svårtillgänglig information, karriärmöjligheter, privilegier och så vidare. Ett av de viktigaste medlen kan vara uppmärksamheten, att chefen ser vad medarbetaren åstadkommer.¹⁰⁰

Många tycks vara överens om att belöningar kan vara såväl materiella som icke-materiella, monetära såväl som icke-monetära. Det är dock av betydelse att belöningarna framhävs som belöningar och att de uppdateras med jämna mellanrum. Annars finns det risk att när en belöningsform har levt tillräckligt länge tar de presumtiva mottagarna belöningen för givet och alltmer uppfattar den som en ersättning eller förmån.¹⁰¹ En belöning ska enligt Paul och Alm inte vara kontinuerligt återkommande eller avtalsbunden respektive förhandlingsbar. Arbetsgivaren bör själv bestämma vem eller vilka som ska få belöning. De poängterar också att belöningar är ett viktigt styr- och ledningsinstrument.¹⁰²

4.1.1 Vald definition

Begreppet belöning definieras av Anthony och Govindarajan som bestående av tre oberoende komponenter. Dessa komponenter är lön (*salary*), förmåner (*benefits*) och incitamentsförstärkningar (*incentive compensation*).¹⁰³ Komponenterna är oberoende av varandra och de kan vara både ekonomiska, psykologiska och sociala.¹⁰⁴ Förmåner kan vara allt från tjänstepension, förstärkt sjukförsäkring och möjlighet till motion och friskvård¹⁰⁵. Exempel på incitamentsförstärkningar är befordran, erkännande och utvecklingsmöjligheter¹⁰⁶. Incitamentsförstärkningar kan i sin tur delas in i två komponenter beroende av tidsfaktorn. Den kortsiktiga komponenten åsyftar innevarande år, medan den mer långsiktiga aspekten innefattar yttre värderingar av organisationen. Chefen kan erhålla incitamentsförstärkningar utifrån båda aspekter, men ibland kan det vara svårt att avgöra hur stor del av resultatet som är relaterat till den enskilde chefens prestation.¹⁰⁷ Det är den här definitionen som författarna till denna uppsats identifierar sig mest med, även om det i viss utsträckning sker influenser av andra uppfattningar.

⁹⁹ Så hittar du *personalens motivation* (2003), s 54-55.

¹⁰⁰ Bang (1999), s 153.

¹⁰¹ Gröjer & Gröjer (1988), s 18.

¹⁰² Paul & Alm (1991), s 20-22.

¹⁰³ Anthony & Govindarajan (2001), s 506.

¹⁰⁴ Idem. (1998), s 511, 518.

¹⁰⁵ Smitt (2002), s 36.

¹⁰⁶ Anthony & Govindarajan (2001), s 513-514.

¹⁰⁷ Idem. (1998), s 512, 517.

4.2 Styrning och kontroll i organisationer

Kontroll är bland de slutliga stegen i en organisations styrningsprocess. Syftet är huvudsakligen att följa upp och försäkra sig om att de organisatoriska strategierna är implementerade, i vilka verksamhetens mål inbegripes. Genom påverkan på de anställdas beteende torde de överordnade kunna styra samtliga medarbetare i samma riktning och få dem att agera utefter organisationens bästa. Om ledningen inte lyckas driva alla individer i liknande riktning kan det bero på antingen brist gällande styrning (*direction*), brist på motivation (*motivation*) eller brist på förmåga (*ability*). För att motverka effekterna av dessa faktorer behövs ett bra kontrollsystem, även om det är ytterst komplicerat att helt undvika beteenderelaterade problem. Chefer kan försöka eliminera kontrollproblem genom att exempelvis automatisera med hjälp av datorer, centralisera i viss mån eller rationalisera verksamheten.¹⁰⁸ Nedan följer exempel på andra komponenter som kan beaktas vid utformning av styrnings- och kontrollsystem.

4.2.1 Målstyrning (*results control*)

Kontroll kan ofta utövas genom fokusering på resultat. Sättet att mäta eller utvärdera kontrollen sker genom studerande av resultatens redovisning (*results accountability*). Ett av de viktigare målstyrningsmedlen är de tekniker som mäter både output och input, såsom budgetkontrollen. För att denna styrform ska fungera måste ledningen

1. tydliggöra utefter vilka dimensioner som resultaten mäts samt sätta upp prestationsnormer (*standards of performance*),
2. mäta prestationerna utifrån de framtagna dimensionerna för att sedan jämföra med de uppsatta normerna,
3. ge belöningar för de önskade resultaten för att uppmuntra till beteenden som genererar detta.

Trots att historiska siffror och mått ofta används är styrningen ändå framåtriktad eftersom belöningar ges i syfte att motivera de anställda att agera i enlighet med organisationens mål framöver.¹⁰⁹

En viktig förutsättning vid införande av målstyrning är att det existerar en strävan mot decentralisering och delegering av ansvar och befogenheter. Istället för detaljstyrning ska tydligare mål för hela verksamheten anges. Målstyrning får innebörden att de anställda själva får finna de bäst lämpade tillvägagångssätten för att uppnå målen. För att en implementering av målstyrning ska lyckas krävs omfattande utbildning och information.¹¹⁰ Att sedan följa upp resultaten av verksamheten är mycket viktigt. En strikt och formaliserad process bör utgöra underlaget för åtgärder. Det är svårt i organisationer som arbetar långsiktigt och förebyggande att skapa uppföljningssystem, som på ett tillförlitligt sätt kan mäta måluppfyllelsen. Eftersom det ofta inte är givet hur varje effektmål ska mätas bör ledningen också ange vilken mätmetod som ska användas.¹¹¹

¹⁰⁸ Emmanuel et al (1995), s 109-112.

¹⁰⁹ A.a, s 112.

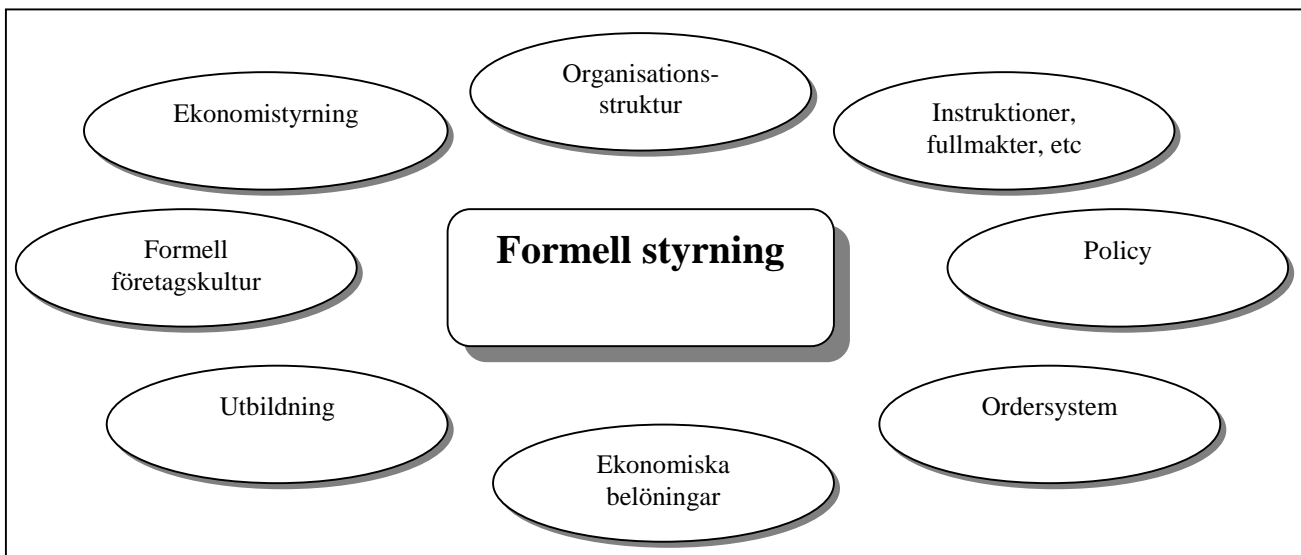
¹¹⁰ Pihlgren & Svensson (1992), s 96.

¹¹¹ A.a, s 60.

4.2.2 Handlingsstyrning (action controls)

Handlingsstyrning innebär att en organisation uppmuntrar ett visst beteende som anses stödjande för strategier och mål. Det finns tre olika former av handlingsstyrning: beteendetvång, förhandsgranskning och räkenskapskontroll. *Beteendetvånget* (*behavioural constraints*) är ett förebyggande kontrollsystem såtillvida att oönskade beteenden görs svåra eller omöjliga. Här innefattas både fysiska företeelser, som till exempel lås, identifikations-system och lösenord, såväl som administrativa, exempelvis segregering av tjänster för att försvåra felagerande. *Förhandsgranskning* (*pre-action review*) innebär att det sker kontroll av aktiviteten innan den är slutförd och korrigeringar kan göras vid behov. Precis som målstyrningen är *räkenskapskontrollen* (*action-accountability controls*) i behov av tydliga direktiv på vissa punkter. Det krävs en klar distinktion av vad som anses vara acceptabelt beteende, spårning av de anställdas beteende samt typ av bestraffning vid avvikelse från de bestämda normerna. Genom dessa riktlinjer förstår de anställda vad som förväntas av dem samt motiveras att uppträda på önskat sätt.¹¹²

I figuren nedan kan Källströms indelning av olika formella styrkrafter beskådas, vilka kan kopplas samman med handlingsstyrningen.



Figur 4.1: Källströms formellt styrande krafter. (egen utifrån Källströms begrepp).¹¹³

Genom exempelvis företagskultur, utbildning, policy, instruktioner och fullmakter kan handlingsstyrning indirekt utövas. Organisationen styr medarbetarna genom denna formella styrning för att uppnå agerande i överensstämmelse med uppsatta lämpliga rutiner. Flertalet av dessa faktorer innehar i stor utsträckning funktionen att precisera tankarna bakom organisationsstrukturen.¹¹⁴ Därigenom ökar strävan efter målkongruens vad gäller individuella mål och organisatoriska mål, vilket är av stor betydelse för att öka en organisations

¹¹² Emmanuel et al (1995), s 112-113

¹¹³ Källström (1990), s 32.

¹¹⁴ Ibid.

effektivitet.¹¹⁵ Även organisationsstrukturen och ekonomistyrningen fungerar som grunder för att påverka de anställda att styras i en specifik riktning¹¹⁶.

4.2.3 Individuell styrning (personnel controls)

Den individuella styrningen kan delas in i individuell kontroll (*individual self-control*) och social kontroll (*social control*) och utövas genom kontroll var och en för sig eller som en mix av de båda. Det finns en uppsjö av olika sätt att använda sig av dessa instrument. Exempelvis kan kommunikationen förbättras så att individerna lättare förstår sin roll, eller så kan organisationen använda sig av utbildningsprogram. Sammansvetsade arbetsgrupper kan ordnas med delade mål samtidigt som organisationskulturen stärks så att medarbetarna ska kunna nå en starkare identifikation med mål och värderingar i verksamheten. Med hjälp av de olika åtgärderna ökar sannolikheten att individernas beteende styrs i riktning mot vad som är bäst för organisationen.¹¹⁷

En individ påverkas konstant av sina personliga motiv, ambitioner, värderingar och intressen. Arbetsuppgifterna påverkas om de exempelvis känns roliga och intressanta för den berörda individen eller om det känns moraliskt rätt eller fel att utföra dessa.¹¹⁸ Det krävs en drivkraft i arbetslivet som förklaras av ovannämnda personliga faktorer och av faktorer som ligger i arbetsmiljön eller i arbetet i sig. Motiverade individer presterar mer och bättre. Därmed blir motivationen avgörande för organisationens samlade kompetens.¹¹⁹

4.3 Belöning som styrmedel

Det främsta syftet med ett belöningsystem torde vara att ett visst beteende eftersträvas eller att ledningen vill uppmuntra ett redan befintligt beteende. Enligt Schou skapas belöningsystemet huvudsakligen för att uppnå organisationens mål.¹²⁰ Ledningen i en organisation har uppdraget att påverka de anställda att arbeta i samma riktning och strävar därmed till att få alla att följa de övergripande målen. Varje medarbetare har dock ett eget individuellt mål och det är mycket sällan att det stämmer helt överens med organisationens. En av anledningarna till detta är att individen vanligtvis vill erhålla så mycket kompensation som möjligt för sin prestation, medan organisationen har en ekonomisk begränsning. Dock måste organisationen uppmuntra sina anställda så att dessa inte motarbetar organisationens bästa.¹²¹ Chefer och överordnade använder flitigt organisatoriska belöningar för att motivera de anställda till att prestera på ett tillfredsställande sätt och helst lite därutöver. Belöningarna behöver inte vara ekonomiska utan kan involvera status och prestige, ökat ansvar och jobbtillfredsställelse.¹²²

¹¹⁵ Merchant (1982), s 43-44.

¹¹⁶ Källström (1990), s 32-33.

¹¹⁷ Emmanuel et al (1995), s 113-114.

¹¹⁸ Källström (1990), s 34-35.

¹¹⁹ Nilsson (1995), s 95, 128.

¹²⁰ Schou (1991), s 26.

¹²¹ Anthony & Govindarajan (1998), s 93-94.

¹²² Emmanuel et al (1995), s 81.

4.3.1 Belöning och prestation

Från organisationsledningens synvinkel har belöningar flera ändamål, där ett av de viktigare är att motivera de anställda att utföra något ytterligare utöver det som förväntas. Exempel på sådana extrainsatser är att ta initiativ, vara samarbetsvillig och arbeta på ett kreativt sätt. Belöningar ska bland annat bidra till att:¹²³

- personer organisationen vill rekrytera väljer att börja och senare motiveras att stanna kvar,
- de anställda motiveras att utföra de uppgifter som de tilldelats,
- de anställda motiveras att förbättra sina färdigheter.

Det har gjorts försök att koppla ihop sambandet mellan belöning och prestation. Att det föreligger ett positivt samband mellan belöning, motivation och prestation har framkommit i ett antal empiriska studier och experiment. Enligt Gröjer och Gröjer lär det dock inte vara belöningen i sig som leder till en högre prestation, eftersom prestationen antas ha föregått belöningen. Därför bör det vara en förväntan på belöning som uppmuntrar till bättre prestation.¹²⁴ LeBoeuf har sammanställt typer av belöningar inom en verksamhet, för att reda ut *vad* som ska belönas och *hur* belöningen ska ta sig uttryck. Härigenom försöker han klargöra vilka prestationer och ageranden som bör uppmuntras för verksamhetens bästa. Exempelvis bör samarbete belönas med priser, skickligt arbete med favoritsysslor samt tyst, effektivt agerande med frihet.¹²⁵

Prestationsbegreppet kan delas upp i de två delkomponenterna kvalitet och kvantitet, där kvalitetsinsikten kommit att få större betydelse på senare tid. Successivt har dock prestationsbegreppet komplicerats allt mer och de exemplen som ges på samband mellan belöningar och prestation är relativt enkla och visar inte hur komplext begreppet är. Om prestationerna är komplexa och sträcker sig över en längre tid växer svårigheterna att finna ett bra belöningsystem.¹²⁶

Chefers prestation kan uppskattas genom att antingen jämföra verkligt resultat med det budgeterade, jämföra med tidigare prestation eller jämföra med konkurrenters prestationer. Det vanligaste är att chefers prestation utvärderas genom jämförelse med budgeterat resultat. För att en individ ska känna sig engagerad att uppnå det budgeterade målet är det viktigt att individen får medverka i utvecklandet av budgeten. Vidare bör budgetmålen uppfattas som utmanande men möjliga att uppnå.¹²⁷

4.3.2 Feedback

För att ett belöningsystem ska kunna uppfylla sin funktion är det av yttersta vikt att det finns ett feedbacksystem. Om inte de anställda får veta hur deras beteende uppfattas kan de inte heller förändra eller förbättra det. I denna kontrollprocess återförs informationen för att på så

¹²³ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 243.

¹²⁴ Gröjer & Gröjer (1988), s 14.

¹²⁵ LeBoeuf (1986), s 88.

¹²⁶ Gröjer & Gröjer (1988), s 15.

¹²⁷ Anthony & Govindarajan (1998), s 525-526.

sätt kunna vara en del av den nya planeringen, och syftet med denna återföring kan anses vara tvåfaldig. Dels ska återförd information nyttjas till att kontrollera verksamheten under den gångna perioden, och dels ska den utnyttjas för inläring. Hur har medarbetarna presterat under föregående period och hur ska organisationen kunna förbättra de anställdas beteende för en fortsatt strävan mot företagets vision samt målkongruens? Således finns både en tillbakablickande och en framåtblickande aspekt, vilket kallas negativ respektive positiv feedback.¹²⁸ En central aspekt rörande feedback är att den är rimlig och snabb, samt att medarbetaren får återföring av det som denne har haft möjlighet att påverka.¹²⁹

Enligt Merchant finns det tre anledningar till varför feedback är viktigt. För det första fungerar feedback som en förstärkning av resultatansvarssystem, då det signalerar att resultat uppmärksammas. Medarbetaren kan delges information om hur utvecklingen av specifika nyckelfaktorer är och få ökad förståelse för det väsentliga i verksamheten. Detta kan i sin tur höja medvetenheten hos individen av vad som förväntas och samtidigt stimulera till en bättre prestation. För det andra kan organisationen vid repetitiva uppgifter upptäcka misstag i tid för att på så sätt undvika att samma fel begås igen. Särskilt vid handhavanden av ett mer repetitivt slag får feedbacken stor betydelse.¹³⁰ Den så kallade *double-loop learning* tar således plats i det sistnämnda fallet, och denna kan ha en stor spännvidd i organisationen innefattande allt mellan kvalitetskontroll och budgetuppföljning, till olika viktiga aspekter i den lärande organisationen¹³¹. Justeringen av input-faktorer tenderar dock att fungera bäst om det finns en bra förståelse för relationen mellan input och resultat, varför feedback alltså har en betydelsefull roll. För det tredje ger feedback en vägledning om vilka resultat olika kombinationer av input skapar, och organisationen ges möjlighet att inrikta sig mer på mot handlingsorientering istället för resultatfokusering.¹³²

För en effektiv inläring måste processen organiseras, och de som planerar och fattar beslut ska också genomföra och följa upp dessa¹³³. Inlärningsprocessen bör relateras till något som kan förstås, påverkas och utvecklas av den enskilde medarbetaren, samtidigt som både utgångspunkten och strävan måste ha sin grund i organisationens övergripande mål och vision. För att individen ska kunna lära av sitt och övriga medarbetares ageranden är det därefter viktigt att de erhåller feedback.¹³⁴

I många fall används feedback trots att det egentligen inte behövs eller är passande. Detta beror på att organisationen väljer att satsa på kvantifierbara och konkreta mått istället för de mer viktiga och svårsmätbara koncepten¹³⁵. En potentiell fallgrop finns om organisationen kontrollerar och ger feedback bara för återföringens skull. Det är därför viktigt att ta ut de mest relevanta måtten för att nå visionen, och inte bara kontrollera det som verkar enkelt att mäta. Det mest väsentliga med feedback är att finna kongruens mellan medarbetarens och företagets mål och med utgångspunkt i agentteorin motivera individerna att sträva mot samma mål.¹³⁶

¹²⁸ Bruzelius & Skärvad (1995), s 355.

¹²⁹ Emmanuel et al (1995), s 230-232.

¹³⁰ Merchant (1982), s 50.

¹³¹ Otley (1999), s 369.

¹³² Merchant (1982), s 50.

¹³³ Bruzelius & Skärvad (1995), s 330.

¹³⁴ A.a, s 369.

¹³⁵ Merchant (1982), s 50-51.

¹³⁶ Anthony & Govindarajan (1998), s 93, 527.

Vidare bör det betonas att den formella kontrollprocessen inklusive feedbackfunktionen bör knytas till merparten av de olika stegen i verksamhetsprocessen. Kommunikation torde behövas till både strategiska och operativa funktioner. Detta innebär att feedback bör återknytas till både strategisk planering såväl som till budgetering och ansvarsenheternas funktioner.¹³⁷ Detta eftersom det bör ske en interaktiv kontroll då dagens kontrollsystem skapar grunderna för morgondagens strategi. Att i en förändringsbenägen och dynamisk omvärld skapa en lärande organisation är fundamentalt för organisationens överlevnad.¹³⁸ Det är därför feedbacken är en så viktig del i en organisations verksamhet och således ett viktigt inslag i utformningen av belöningsystem.

4.4 Hur bör belöningar utformas?

Vid utformningen av ett belöningsystem bör en grundstomme skapas som ska kunna hålla på längre sikt. Samtidigt måste dock hänsyn tas till de rådande förutsättningarna eftersom det är de resurser och möjligheter som finns idag. Det finns en del aspekter som bör funderas över vid framtagandet av ett hållbart belöningsystem. Ska belöningarna vara...

- ... sociala eller ekonomiska?
- ... immateriella eller materiella?
- ... kollektiva eller individuella?

Detta är några av de mest väsentliga aspekter som behöver funderas igenom i konstruktionsläget för att kunna arbeta fram ett effektivt och durabelt belöningsystem.¹³⁹

I belönings-sammanhang finns det en risk att en persons belöning uppfattas av en obelönad medarbetare som en bestraffning. Det behöver inte handla om nollsummespel, att den enes vinst är den andres förlust, men troligen går det inte att helt komma ifrån att medarbetaren känner sig förfördelad. Denna känsla kan dock minskas om belöningsprinciperna vinner social acceptans, då orättvisa kan åstadkomma skada i organisationen. Därför måste strävan i policyn vara dels mot ekonomiskt plussummespel, och dels mot socialpsykologisk balans.¹⁴⁰ Den allmänna uppfattningen menar att människors vilja att arbeta främst styrs av ekonomiska motiv. Samtidigt är det nödvändigt att uppmärksamma de icke-ekonomiska belöningarna eftersom ”... de påverkar på ett betydelsefullt sätt arbetarnas beteende och begränsar i hög grad effekten av en planering på basis av ekonomiska incitament”.¹⁴¹ Pengar kan vara en stark drivkraft, men ett erkännande kan vara en ännu starkare¹⁴².

4.4.1 Belöningsstyper

Belöningar kan vara av väldigt olika karaktärer och existerar i en stor mångfald. Nedan redogörs för sociala och ekonomiska belöningar, samt en kombination av de båda.

¹³⁷ Anthony & Govindarajan (1998), s 100.

¹³⁸ A.a, s 472.

¹³⁹ Svensson & Wilhelmson (1991), s 144.

¹⁴⁰ Persson (1994), s 52.

¹⁴¹ Bergqvist (1994), s 13, 16.

¹⁴² LeBoeuf (1986), s 82.

Sociala belöningar

Inom psykologisk motivationsforskning spelar lönen en underordnad roll. Förenklat uttryck kan det sägas att beteendet uppfattas som framtingat av instinkter och inre drivkrafter. Löneincitament och det individuella beslutsfattandet, sägs enligt denna skola, underordnas den sociala normbildningen.¹⁴³ En grundläggande tanke i den moderna arbetsvetenskapliga litteraturen är att människan har en skapande förmåga, en inre energi, som inte alltid tillvaratas på ett optimalt sätt. Genom drivkrafter och belöningar som emanerar från omgivningen, sociala drivkrafter, kan en individ känna stor värdemässig och social gemenskap med en grupp. Motsatsvis kan individen vid uteblivna sociala belöningar känna sig utfryst.¹⁴⁴

De sociala belöningarna är ett viktigt inslag i en organisation. Att individen har en bra arbetsgemenskap och arbetsmiljö samt känner att det som presteras ger ett resultat, kan påverka den anställdes motivation. Detta är något som skapas på arbetsplatsen genom sociala faktorer och kan inte genereras enbart med ett bra belöningsystem. Däremot kan ett dåligt fungerande belöningsystem förstöra klimatet och glädjen på arbetet, likväl som ett väl fungerande sådant kan skapa förutsättningar för god arbetsmiljö. Sociala belöningar gäller i grund och botten förhållandet mellan positiva och negativa bekräftelser, både på det arbete individen svarar själv för och det som utförs tillsammans med kollegor.¹⁴⁵ Exempel på sociala *immateriella* belöningar kan vara publicitet av en god prestation, ansvars- och arbetsutvidgning, makt och inflytande, positiv och negativ kritik, visad tilltro och uppmuntran¹⁴⁶. Exempel på sociala *materiella* belöningar är personalfester, utbildning, subventionerad lunch, fritt kaffe, restaurangbesök för arbetsgrupp samt kombinerad arbets- och nöjesresa¹⁴⁷.

I en studie gjord av Gröjer och Gröjer inom statliga myndigheter visar på att cirka en fjärdedel föredrog övervägande sociala belöningar. Bland motiven nämndes till exempel att sociala belöningar ger möjlighet till att få utbildning, befordran samt möjlighet att göra karriär inom organisationen. Ett annat motiv var att denna sorts belöningar ger möjlighet att utveckla sig själv samtidigt som denna belöningsform antagligen inte skapar avundsjuka och stridigheter mellan de anställda.¹⁴⁸

Ekonomiska belöningar

Lön efter prestation är den klassiska materiella drivkraften¹⁴⁹. Enligt en dominerande uppfattning styrs människors vilja att arbeta främst av ekonomiska motiv. Lön och belöningar har allmänt ansetts vara av fundamental betydelse för att driva fram arbetsinsatser. Användningen av ekonomiska incitament förutsätter dock att individens prestation kan mätas, men det är inte självklart att prestationer kan värderas på ett enkelt och objektiva sätt.¹⁵⁰ För att kunna ge individuella belöningar måste det således gå att utvärdera och bestämma

¹⁴³ Persson (1994), s 263.

¹⁴⁴ Svensson & Wilhelmson (1991), s 32-36.

¹⁴⁵ A.a, s 144.

¹⁴⁶ A.a, s 44, 45, 47.

¹⁴⁷ A.a, s 145-146.

¹⁴⁸ Gröjer & Gröjer (1988), s 26.

¹⁴⁹ Svensson & Wilhelmson (1991), s 38.

¹⁵⁰ Bergqvist (1994), s 13.

individens prestation eller bidrag till att uppfylla organisatoriska mål. Detta kan vara svårt i vissa situationer eftersom det ofta kan finnas ett ömsesidigt beroende mellan de anställdas olika prestationer. Det är då svårt att utforma rättvisa kriterier för att bestämma vad den anställda presterat och förtjänar i termer av ekonomisk ersättning.¹⁵¹ Vidare är det av vikt att den ekonomiska belöningen inte är för liten, eftersom alltför små belöningar inte har påvisats ha någon stimulansseffekt.¹⁵²

Pengar är symboler som också kan innehålla icke-materiella incitament eftersom det kan vara tecken på status, säkerhet och makt. En lönehöjning har olika betydelse beroende på hur mottagaren har det ekonomiskt ställt sedan tidigare. Höginkomsttagaren uppfattar belöningen mer som ett tecken på vilken betydande och ansvarsfull person denne är, medan låginkomsttagaren antagligen betraktar pengarna som något helt annat. Individens handlande behöver *inte* bestå i en enkel önskan att maximera lönen, utan är snarare en fråga om att nå en acceptabel nivå som motsvarar ett behov som individen själv definierat.¹⁵³ Förespråkare av ekonomiska belöningar tycker att pengar uppskattas mest och alltid behövs. Vidare kan det uppfattas som att ekonomiska belöningar ger den enskilde mest, eftersom kurser och dylikt mest ligger i arbetsgivarens intresse.¹⁵⁴

Kombination av sociala och ekonomiska belöningar

Vissa belöningar är ekonomiska och andra är psykologiska och sociala. Det kan konstateras att arbetsmotivationen påverkas av båda slagen, och belöningar bör ses som medverkande faktorer i tillfredsställelsen av de behov som individen inte kan uppfylla om denne inte är en del av organisationen.¹⁵⁵ Undersökningar visar att majoriteten föredrar en kombination av både sociala och ekonomiska belöningar. Några av kommentarerna i en undersökning var att en kombination av båda är bra och de kompletterar varandra, en kombination stimulerar bäst samt att för att kunna konkurrera om arbetskraften behövs både bättre lön och vidareutveckling av personalen. Ytterligare ett motiv var att ekonomiska belöningar är bra som grund och att sociala sedan kan användas som överbyggnad.¹⁵⁶

Belöningsproblemet diskuteras ofta och något förenklat som ett val mellan materiella och moraliska drivkrafter. I själva verket är det nödvändigt att använda sig av både inre, psykologiska men också yttre, strukturella infallsvinklar för att ge medarbetarna incitament att prestera optimalt.¹⁵⁷ Vilket slag av belöningar som prioriteras varierar från person till person. För vissa individer kan de inre och sociala belöningarna vara centrala eftersom de upprätthåller känslan av kontroll över arbetssituationen. Individer med sådana preferenser kan uppleva ekonomiska belöningar som ett hot mot denna kontroll och ett införande skulle möjligen minska snarare än öka motivationen. Innan införande av belöningar måste därför en kartläggning göras över vad som faktiskt motiverar de anställda.¹⁵⁸

¹⁵¹ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 246-247.

¹⁵² Jonsson (1992), s 25.

¹⁵³ Svensson & Wilhelmson (1991), s 38-39.

¹⁵⁴ Gröjer & Gröjer (1988), s 27.

¹⁵⁵ Anthony & Govindarajan (1998), s 510, 518-519.

¹⁵⁶ Gröjer & Gröjer (1988), s 26.

¹⁵⁷ Svensson & Wilhelmson (1991), s 33.

¹⁵⁸ Jonsson (1992), s 22.

4.4.2 Rättviseaspekten

För att en belöning ska vara godtagbar ska den helst upplevas som rättvis. Belöningen uppfattas dock olika av mottagaren, medarbetarna och ledningen ur en rättvisesynpunkt. Det som uppfattas som rättvist är subjektivt, och rättvist för den ene kan uppfattas som orättvist för den andre. Därför är det viktigt att attityder och värderingar bearbetas så att organisationens resultat sätts i centrum.¹⁵⁹ Det är också viktigt att ledningen genomarbetar belöningsystemet och sätter realistiska mål för när belöningar ska utfalla. De presumtiva mottagarna måste uppfatta målen som realistiska. De måste också vara medvetna om hur de själva kan bidra till att målen uppfylls. Belöningssystemen kan också uppfattas som orättvisa om det är alltför få eller alltid samma personer som får belöningarna, då sjunker automatiskt de övriga medarbetarnas intresse att prestera sitt bästa. Likaså om alla blir lika belönade får individen svårt att koppla sin personliga ansträngning till målet. Detta kan leda till att medarbetarna känner sig misslyckade och slutar kämpa för incitamentslöner.¹⁶⁰

De flesta forskare är ense om att rättvisebegreppet intar en central position i belönings-sammanhang. Rättviseteorin (eller, som den tidigare omnämnts som, jämviktsteorin) kan i stora drag sägas gå ut på att det föreligger rättvisa mellan två personer om dessa anser att kvoten mellan *utfall* (i termer av till exempel lön och befördran) och *insats* (såsom exempelvis utbildning och ansträngning) är densamma.¹⁶¹ För att lönen ska fungera som incitament för arbete och förändring, krävs det en lönespridning mellan organisation och individ samt över dennes tid som anställd. Det är dock inte alltid denna spridning uppfattas som rättvis.¹⁶² För vidare resonemang om jämvikts-/rättviseteorin, se under avsnitt 3.2.2.

Lön kan betraktas som något relativt och människor jämför sin egen ersättning med personer både inom den egna organisationen och inom liknande yrken. Skillnaden vad individen anser sig vara värd i lön och vad denne faktiskt får, det vill säga lönetillfredsställelsen, antas ha stor betydelse för den enskilde medarbetaren. Denna bidrar till ökat intresse och skapar arbetstrivsel, organisationsengagemang och vilja att stanna kvar i verksamheten.¹⁶³ Motsatsvis kan missnöje med lönen leda till negativa konsekvenser för verksamheten. På många sätt hänger arbetsmotivation, arbetsresultat, lön och chefskap ihop¹⁶⁴. Även medarbetarens inställning till själva lönesystemet kan inverka på attityder och arbetsinsats, där det till exempel kan råda ett positivt samband mellan prestation och ekonomiska belöningar. Flera forskare menar dock att det är av stor vikt att den anställde förstår och accepterar kriterierna för vilka prestationer som belönas.¹⁶⁵

Rättvisenormer

Rättvisa är, som tidigare nämnts, ett ytterst subjektivt begrepp och vilken nyans av begreppet som ska användas bestäms oftast av någon av de dominerande aktörerna på arbetsplatsen,

¹⁵⁹ Svensson & Wilhelmson (1991), s 49.

¹⁶⁰ Filipczak (1993), s 20-21.

¹⁶¹ Mabon ur Jonsson (1992), s 11.

¹⁶² Persson (1994), s 63.

¹⁶³ Eriksson et al (2002), s 207.

¹⁶⁴ Lindblom (1996), s 13.

¹⁶⁵ Eriksson et al (2002), s 208.

såsom chefen eller facket. Dessa värderingar och normer måste vara väl förankrade i organisationen. Ett av synsätten på rättvisebegreppet vid utformandet av belöningsystem är det som Svensson och Wilhelmson lägger fram. Några begrepp som de anser vara viktiga i samband med vad som uppfattas rättvist är förtjänstprincipen, jämlikhetsprincipen och behovsprincipen. *Förtjänstprincipen* delas in i tre olika aspekter där en grundar sig på att individen bör belönas efter sin kapacitet oavsett om den beror på egen talang eller samlad erfarenhet. En annan aspekt är att individen bör belönas utifrån sin ansträngning att utföra arbetsuppgifter oavsett resultatet. Ett tredje synsätt på förtjänstprincipen betonar motsatsvis att individen bör belönas utifrån det resultat denne skapat oberoende av vilken ansträngning som ligger bakom. Enligt *jämlikhetsprincipen* bör medarbetarna behandlas lika ur alla olika synvinklar. Alla bör till exempel få samma tillgång till nyttigheter och resurser och avancemang antas endast bero på lämplighet och duglighet. Vidare bör alla få lika behandling såtillvida att varje individ får lika mycket av olika resurser och i slutändan bör lika utfall innebära att resultatet blir lika gynnsamt för alla. Jämlikhet i alla aspekter på samma gång är dock relativt svårförenligt, och jämlikhet behöver inte nödvändigtvis innebära att alla får lika lön.¹⁶⁶

4.4.3 Belöningsnivåer

I ett belöningsystem är det nödvändigt att lägga in drivkrafter av olika slag för att kunna skapa förutsättningar för optimala prestationer hos medarbetaren. De bör till exempel vara både sociala incitament (att bli accepterad i gruppen och få förtroende) såväl som internaliserade incitament (drivkrafter som härrör ur individens grundläggande värderingar och normer). De förra är stimulerande för samarbete i organisationen, medan de senare är uppmuntrande för individuella insatser. Det är centralt att belöningsystemet balanserar de olika drivkrafterna så att de gemensamma målen uppfylls. Därför måste ett belöningsystem ha inslag av både individuella och kollektiva inslag.¹⁶⁷

Utvärderingar tyder på att belönings fördelning bland de anställda är avgörande för hur stor effektivitetsförbättringen blir. Ytterligheterna på skalan blir den enskilde medarbetaren och hela organisationen. Däremellan tar andra indelningsgrunder plats på en stigande motivationsskala. Belöningar som kopplas till individen själv tycks ha störst stimulans medan de som tillfaller organisationen i sin helhet tenderar att vara minst effektivitetsfrämjande.¹⁶⁸

Individnivå

Huvudintresset vid individuell belöning kan riktas mot att skapa incitament för de anställda att utföra ett bra arbete. I denna process spelar vanligtvis chefen en nyckelroll eftersom det i regel är denne som ska bedöma, föreslå och motivera lön för varje underställd.¹⁶⁹ Belöning tilldelas den enskilde medarbetaren på grundval av utvärdering av dennes insats och resultat. För att individuella belöningar ska vara godtagbara ur en rättvisesynpunkt bör en förutsättning vara att det finns en koppling mellan vederbörandes bidrag och förverkligandet av

¹⁶⁶ Svensson & Wilhelmson (1991), s 49-50.

¹⁶⁷ A.a, s 35-36.

¹⁶⁸ Jonsson (1992), s 25.

¹⁶⁹ Sjölund et al (1997), s 63-64.

organisatoriska mål. I många fall saknas denna förutsättning. Detta kan bero på att individer ofta är beroende av varandras arbetsinsatser och resultaten visar inte bara den enskildes insats utan också vad kollegorna gör. Vidare är det svårt att bedöma en medarbetares insats om faktorer som denne inte har kontroll över inverkar.¹⁷⁰ Den presumtive mottagaren måste kunna påverka resultatet som denne belönas i enlighet med. Det är alltså meningslöst att ha ett belöningsystem där individen belönas för vad någon annan gjort eller inte gjort.¹⁷¹ Studier har visat att när det föreligger ett beroende mellan de anställda kan det vara så att individuella belöningar inte medför den tänkta positiva effekten.¹⁷² Vidare bör den enskilde individen alltid ha klart för sig hur bedömningen sker och vilka möjligheter denne har att höja ersättningen på kort och lång sikt.¹⁷³

Den individuella lönen kan ta sig i uttryck av olika innebörder. En indelning är prestationsbaserad lön relaterad till mål, prestationsbaserad lön relaterad till andra individers prestationer och kunskapsbaserad lön. Genom studier har det klarlagts att inom vissa verksamheter sker till övervägande delen jämförelsen mellan medarbetarnas prestationer med varandra och inte mot verksamhetens mål, medan den kunskapsbaserade bedömningen föreföll spela en undanskymd roll.¹⁷⁴ Detta kan dock ha att göra med svårigheten att förtydliga krav och förväntningar på verksamheten, samt att information om vad som belönas inte når de anställda.¹⁷⁵ Följdproblemet blir då otydliga riktlinjer för den anställde och problem med mätning och utvärdering. Ju lättare att mäta och värdera individuella arbetsinsatser, desto mer acceptans för individuellt destinerade incitament. Ju mer lönesystemet uppmuntrar tävlan mellan individer som bör samarbeta, desto mindre acceptans för individuellt destinerade incitament.¹⁷⁶

En större studie av Gröjer och Gröjer visar att motiv till att ge individuella belöningar kan vara att dessa fungerar bäst som morot och ger bäst stimulans för den enskilde. Det behövs enskilda belöningar för att få personal till särskilda uppdrag men också för att behålla personalen så att de inte går till mer välbetalda befattningar inom andra organisationer. Dessutom är de lättare att bedöma och organisationen kan på ett bättre sätt undvika *free-riding*. Tesen är att individuella belöningar är mer prestationshöjande än kollektiva.¹⁷⁷

Kollektiv nivå

Kollektiva belöningar tilldelas alla anställda eller samtliga i en grupp och är knuten till en kollektiv insats. Inom de verksamheter där arbetet sker mestadels kollektivt, argumenteras det i stor utsträckning för gruppvisa belöningar. Det framhålls också att kollektiva belöningar skapar mindre avundsjuka och istället bidrar till att anställda hjälper och stöder varandra.¹⁷⁸ Några uttalanden delger att drivkrafter ”... efter individuella förutsättningar skapar konkurrens, inte arbetsgemenskap” och ”det väcker starka känslor att diskutera olika anställdas duglighet”. Varje organisation som vill säkerställa initiativkraft måste bygga upp

¹⁷⁰ Jacobsen & Thorsvik (1998), s 246.

¹⁷¹ Bruzelius & Skärvad (1995), s 239.

¹⁷² Jacobsen & Thorsvik (1998), s 246.

¹⁷³ Hagvall (1988), s 55-56.

¹⁷⁴ Sjölund et al (1997), s 66.

¹⁷⁵ Hagvall (1988), s 55.

¹⁷⁶ Persson (1994), s 73.

¹⁷⁷ Gröjer & Gröjer (1988), s 25.

¹⁷⁸ Ibid.

olika slag av belöningsystem. Detta måste vara väl förankrat i organisationen och bygga på existerande värderingar och synsätt.¹⁷⁹

Enligt Persson kan det ur en rättvisesynpunkt förväntas att gruppdestinerade incitament vinner lättare acceptans än de baserade på individnivå. Ju svårare det är att mäta enskilda prestationer och därigenom kunna använda individdestinerade incitament, desto större acceptans för belöningar för hela gruppen. Incitament för gruppen som helhet ökar önskvärd samverkan i gruppen och den sociala kontrollen över intensitet och engagemang hos gruppmedlemmarna. Sådana incitament minskar därför *free-rider*-problemet eftersom det gör tillvaron svårare för lönemässiga gratispassagerare utan att medföra kostnader för kontroll. Ju större önskvärd tävlan mellan grupper inom organisationen, desto större krav på samverkan inom grupperna och således ännu större skäl att använda gruppdestinerade incitament. Utfallet av tävlingar mellan grupper uppfattas också mindre ofta som orättvist.¹⁸⁰

Kombination av individuellt och kollektivt

Gruppbelöningar brukar rekommenderas trots sin lägre stimulans effekt eftersom det stimulerar till samarbete inom gruppen. Vid individuella belöningsgrunder finns det nämligen risk för konkurrensinställning, vilket i förlängningen kan skada verksamheten i sin helhet. Å andra sidan finns det i samband med gruppbelöningsnivån utrymme för *free-riders* vilket även det kan missgynna organisationen.¹⁸¹ Det kan därför vara lämpligt att finna stöd i en undersökning som Gröjer och Gröjer genomförde. I studien framkom det att drygt hälften av respondenterna ansåg att belöningar bör vara *både* individuella och kollektiva. Som anledning angavs bland annat att det förekommer arbete både enskilt och i grupp och därför bör medarbetarna belönas utifrån båda aspekterna. Vidare kompletterar de båda nivåerna varandra samtidigt som en kombination ger möjlighet för fler att få belöning.¹⁸²

Ett belöningsystem måste balansera de drivkrafter som är bra för individuella prestationer och de som är bra för samarbete, så att de gemensamma målen uppnås. En ensidig inriktning på individuella prestationer kan leda till konflikter och bortfall av samordningsvinster. En koncentration på kollektivet skulle å andra sidan leda till att den enskilde medarbetarens kompetens inte tas tillvara på optimalt sätt. Således bör ett belöningsystem ha både individuella och kollektiva inslag.¹⁸³ En huvudregel för belöningar skulle kunna vara att belöna prestationer med måttligt differentierade individuella löner för homogena arbetsgrupper och dessutom kollektiva belöningar som komplement. Måttligheten av den individuella aspekten är betingad av förmågan att bedöma de anställdas prestationer, medan det kollektiva inslaget främjar lagarbetet och kunskapen inom verksamheten.¹⁸⁴

¹⁷⁹ Svensson & Wilhelmson (1991), s 138-139.

¹⁸⁰ Persson (1994), s 73.

¹⁸¹ Jonsson (1992), s 25.

¹⁸² Gröjer & Gröjer (1988), s 25.

¹⁸³ Svensson & Wilhelmson (1991), s 36.

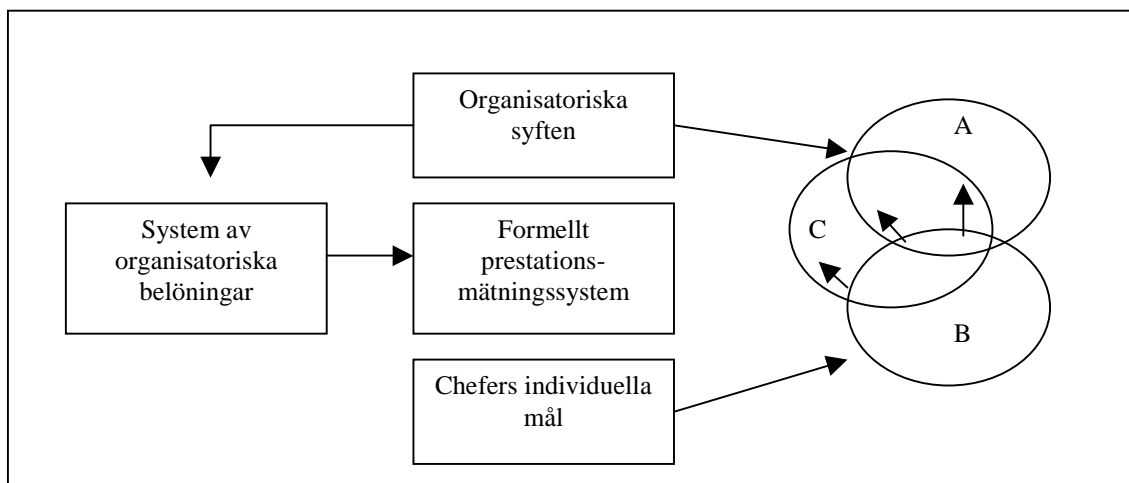
¹⁸⁴ Hagvall (1988), s 57.

4.5 Att utveckla belöningsystem

När ett belöningsystem ska utformas måste syftet med belöningarna klargöras. Vill vi skapa en vi-känsla, belöna goda prestationer, behålla kompetent personal eller kanske skapa skattemässiga fördelaktiga ersättningar? Belöningsystemet ska premiera handlingar som leder till att organisationens mål uppfylls, verksamhetens vision stöds samt stämma överens med organisationskulturen. Ett bra belöningsystem bör medverka till ett ökat arbets-engagemang och därmed till bättre resultat.¹⁸⁵

4.5.1 Hopwoods modell

En översiktlig modell över hur ett belöningsystem kan utvecklas för att sträva mot organisationens mål har utvecklats av Hopwood. Om individen ska arbeta mot organisationens mål (A) och inte mot sina personliga mål (B), kan ett styrsystem (C) införas, som mäter och belönar de handlingar som bidrar till att organisationens mål uppnås. Existensen av belöningar via styrsystemet uppmuntrar således de anställda till vissa beteenden som de kanske inte företog innan. I det ideala systemet är de mätta beteendena (C) detsamma som organisationens mål (A) så att dessa båda cirklar täcker varandra så mycket som möjligt. I verkligheten är detta dock något av en utopi eftersom det är väldigt svårt att skapa mått för alla önskade beteenden. I den utsträckning som individerna önskar och strävar efter belöningar, modifieras dock deras personliga mål (B) och täcker således både mer av organisationens mål (A) och mer av styrsystemen (C).¹⁸⁶



Figur 4.2: Hopwoods modell över mättings- och belöningsprocessen. A är beteende för att uppnå organisationens mål, B är beteende som den enskilde medarbetaren har för att sträva mot sitt individuella mål och C är beteende som formellt mäts genom kontrollsystemet.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Svensson & Wilhelmson (1991), s 6-7, 10.

¹⁸⁶ Emmanuel et al (1995), s 81-82.

¹⁸⁷ A.a, s 82.

4.5.2 Belöningsystem enligt Mabon

För att ett belöningsystem ska kunna uppfattas som rättvist bör det vara en funktion av arbetsvärderingsmetoder, merit- eller prestationsvärdering samt arbetsmarknadsläget. *Arbetsvärderingsmetoder*, som dominerar i Sverige, har för kollektivanställda varit poängsystem och för tjänstemän klassificeringssystemet. Poängsystemet fungerar så att experter värderar svårighetsgraden hos olika aspekter av ett arbete som resulterar i en poängsumma. Denna summa ligger sedan till grund för den relativa lönenivån inom ett visst yrkesområde. I klassificeringssystemet för arbetsgivaren statistik över lönenivån för olika skikt och efter enskilda förhandlingar placeras respektive befattning in i ett sådant skikt. Dessa båda metoder blir dock allt svårare att tillämpa i takt med förändringar på arbetsmarknaden och krav på enhetliga värderingssystem av arbete har rests. Försök har bland annat gjorts genom att förenkla dessa system och att även för kollektivanställda införa olika skikt och klassificeringar.¹⁸⁸

Merit- eller prestationsvärdering handlar om hur den anställde sköter sitt jobb och det finns flera alternativ inom denna värderingsmetod. Det har ifrågasatts om denna metod ska användas vid lönedifferentiering. Kritiker menar att det som i slutändan räknas är vilket resultatet blir av prestationen och att det är där bedömningen sker. Den som utför sitt arbete på ett mycket bra sätt ska med andra ord belönas lika som den som precis klarar av sina arbetsuppgifter. Ibland hävdas det att fackföreningarna förespråkar en sådan linje för att värna om samtliga medlemmars intresse och inte bara elitens. Prestationsbedömning är en annan syn på meritvärderingen där en överordnad, ofta i samråd med vederbörande själv, samt eventuellt en facklig representant gör en värdering. Det har dock framkommit en hel del kritik mot detta eftersom det antas finnas flera felkällor vid en bedömning av en underställd arbetsprestation. Ytterligare en kritisk aspekt är den där kompetens antas vara en funktion av anställningstidens längd.¹⁸⁹

Belöningsnivåerna påverkas också av det rådande läget på *arbetsmarknaden* då detta ofta avspeglar vilka värderingar som råder i samhället. Ser individen sitt arbete som sitt kall så fortgår arbetet utan specifika krav på stora belöningar. Om personen ifråga däremot ser arbetet som vilket arbete som helst och eventuellt mer påfrestande relativt andra yrken, ökar kraven på belöningarna. Vidare påverkar konjunkturläget för belöningsutvecklingen i viss utsträckning samtidigt som en del yrkesgrupper har lättare än andra att få igenom sin vilja.¹⁹⁰

4.5.3 De tio budorden om belöning

Diskussionen kring de anställdas motivation och behovet av att frigöra och utveckla deras resurser är aktuellare än någonsin. Belöningsystem hänger nära samman med detta då goda prestationer måste belönas. Pihlgren och Svensson har tagit fram ett antal aspekter som de anser måste uppmärksammas i samband med belöningsdiskussioner:¹⁹¹

¹⁸⁸ Mabon ur Jonsson (1992), s 15.

¹⁸⁹ A.a, s 15-16.

¹⁹⁰ A.a, s 16.

¹⁹¹ Pihlgren & Svensson (1992), s 86-92.

1. **Det finns ett belöningsystem i alla organisationer.** De flesta organisationer har inget proaktivt system för att stimulera önskvärda beteenden, utan istället finns den reaktiva ersättningen.
2. **Handlingar som belönas blir utförda.** Belöningar styr vårt beteende och vill organisationen att andra handlingar ska utföras måste belöningsystemet ändras på.
3. **Den viktigaste frågan är: Vad är det som ska belönas?** Frågor som bör ställas är: vilka effekter ska uppnås av organisationen, vilka beteenden hos medarbetarna kräver detta och hur ska detta bedömas?
4. **Precisera visioner, mål och prestationskrav på alla nivåer i organisationen och för den enskilde medarbetaren.** Alla medarbetare behöver veta vilka krav som ställs och vilka åtagande var och en har.
5. **Identifiera för varje medarbetare vilket beteende som är nödvändigt för att organisationen ska nå sitt mål.** I vissa delar av organisationen eftersträvas visst beteende som inte stimuleras i andra delar. Dessutom förändras både det nödvändiga beteendet och omvärlden med tiden.
6. **De anställdas prestationer ska bedömas och mätas på ett sätt som är accepterat.** Det är inte så lätt att hitta exakta mått på effektivitet, men inte desto mindre är dessa högst väsentliga. Därför krävs arbete med relevanta men ungefärliga mått, med försök att fånga upp både produktivitets- och kvalitetsaspekter.
7. **Använd belöningar som uppfattas som belöningar.** Det är den presumtive mottagaren som antingen uppfattar belöningen som en sådan, eller också inte. Det är därför centralt att ha förståelse för att belöningsformerna uppfattas olika av mottagaren, arbetskamraterna och ledningen.
8. **Rättvisa är det som folk uppfattar som rättvisa.** Eftersom människans behov av att bli rättvist bedömd sitter mycket djupt samt att vi definierar rättvisa så olika, leder jämförelser med andra ofta till missnöje.
9. **Förankra de värderingar som belöningsystemet bygger på i hela organisationen.** Belöningsystem hänger samman med vision, mål och kultur. Alla medarbetare bör känna till värderingarna som belöningarna grundar sig på.
10. **Utvärdera och anpassa belöningsystemet till ändrade förutsättningar.** Det krävs kontinuerlig uppdatering av ett belöningsystem eftersom omvärlden förändras vilket innebär nya förutsättningar för organisationen.

4.5.4 Tolv teser om belöningsystem

Svensson och Wilhelmson har kommit fram till ett antal slutsatser eller teser om belöningar och belöningsystem. Dessa punkter torde vara viktiga faktorer att beakta i samband med upprättande och utvecklande av belöningsystem.¹⁹²

1. Alla parter måste tjäna på belöningsystemet.
2. Belöningsystem går inte att kopiera.
3. Öppenhet och förtroende är nödvändiga förutsättningar för att man ska kunna utveckla belöningsystem.
4. Belöningsystem måste baseras på kunskap och accepterade värderingar på arbetsplatsen.
5. Utveckling av belöningsystem förutsätter en grundlig process och ett successivt lärande inom organisationen.

¹⁹² Svensson & Wilhelmson (1991), s 157.

6. Frihet och ansvar i det egna arbetet är väsentliga inslag i ett belöningsystem.
7. Ungefärliga bedömningar av rätt sak är bättre än exakta mått på fel sak (som grund för belöning).
8. Chefer är nyckelpersoner i belöningsystem – i synnerhet vid sociala belöningar.
9. Yrkesstolthet och arbetsglädje kan inte köpas med materiella belöningar.
10. Belöningar och motivation är nödvändiga men inte tillräckliga förutsättningar för effektivitet.
11. Belöningsystem är självsanerande i den meningen att ett system som missbrukas blir oanvändbart.
12. Belöningsystem måste förnyas utifrån verksamheten och verkligheten.

4.6 Kritik mot belöningsystem

Enligt Kerr bör ett belöningsystem testas på nio kritiska punkter för att reda ut huruvida kopplingen mellan prestation och belöning är tillräckligt stark. Schou redogör kortfattat för dessa punkter:¹⁹³

1. Finns det en gemensam syn bland företagets/avdelningens nyckelpersoner om vilka de övergripande målen är?
2. Kan företaget tillgodose de typer av belöningar som individen efterfrågar?
3. Finns det en koppling mellan prestation och lön?
4. Finns det en nära koppling i tid mellan prestation och lön?
5. Finns det en förståelse för hur prestationer bedöms och belönas i företaget?
6. I vilken utsträckning belönas och bestraffas prestationer?
7. Kontrolleras belöningar på rätt personer på rätt nivåer?
8. Hur stor är skillnaden mellan hur duktiga och mindre duktiga personer belönas?
9. Är mål, utvärdering, återkoppling och belöningsystemet integrerat i samma system?

Förutom dessa punkter är det viktigt att påminna om betydelsen av att belöningsystemet är anpassat till organisationens strategi, specifika verksamhet och slutligen till individen. Det gäller alltså generellt för organisationen att skraddarsy sitt eget belöningsystem så nära individens egen verklighet i så stor utsträckning som möjligt.¹⁹⁴

¹⁹³ Schou (1991), s 202-203.

¹⁹⁴ A.a, s 203.

5 Försäkringskassan – presentation

I följande kapitel sker en presentation av vårt studieobjekt, Skåne läns allmänna försäkringskassa. Detta kapitel ska ses som en bakgrund för att kunna sätta in Skånekassan i ett större sammanhang. Därför har vi valt att även kortfattat presentera den nationella Försäkringskassans historik och styrning. Detta är av vikt för att få en ökad förståelse för verksamheten och bättre kunna förstå de resultat som framkommer i våra intervjuer och enkäter, samt relatera Försäkringskassan till övrig offentlig verksamhet.

5.1 Försäkringskassan Sverige

5.1.1 Försäkringskassan från då till nu

Sjukkasserörelsen började i egentlig mening ta fart åren mellan 1865 och 1880. Men redan långt tidigare hade delar av sjukkassornas funktioner funnits genom gillena och skråna. Dock var det aldrig tal om någon försäkring på den tiden. Det fanns praktiskt taget alltid ett återbetalningskrav om någon fick hjälp och hjälpen var förbehållen en liten del av befolkningen, främst mästare i större städer hade möjlighet att få hjälp vid sjukdom.¹⁹⁵

Utvecklingen skedde runt 1900-talets början snabbt och kan närmast liknas vid en folkrörelse. Många små kassor runt om i landet organiserades under en centralstyrelse. Trots den stora anslutningen till sjukkassorna var det inte förrän på 1930-talet som kassorna hade möjlighet att ta hand om sjukvårdsförsäkringen. 1955 trädde en lag ikraft rörande att de tidigare erkända kassorna skulle göras allmänna, och att den frivilliga försäkringen skulle ersättas av en obligatorisk. 1962 avskaffades de självständiga lokalkassorna. Istället minskade de självständiga enheterna till att endast motsvara antalet landstingskommuner och städer utanför landstingen. På 1970-talet omnämndes den allmänna försäkringskassan som ett samhällsorgan som skulle behandla sjukförsäkringsärenden (sjukvårdsersättning och sjuk- och moderskapspenning), folk- (icke inkomstprövade och inkomstprövade förmåner) och tilläggs-pensioneringsärenden.¹⁹⁶

Idag finns det i landet 21 allmänna försäkringskassor som är uppdelade i ett antal lokalkontor. Totalt finns det 350 kontor, minst ett i varje kommun.¹⁹⁷ Försäkringskassan har 14 548 anställda, varav 82 % är kvinnor. Trots att det finns flest kvinnor i organisationen är flertalet av cheferna män. Den genomsnittliga arbetstiden för de anställda inom Försäkringskassan är 20 år.¹⁹⁸

¹⁹⁵ Kempe (1973), s 25, 26.

¹⁹⁶ A.a, s 28, 29, 33.

¹⁹⁷ Statskontoret (2002), s 35.

¹⁹⁸ Riksförsäkringsverkets årsredovisning 2002, s 106.

Försäkringskassornas uppgifter är att handlägga enskilda ärenden inom socialförsäkrings- och bidragssystemen på regional och lokal nivå. De hanterar 50 olika bidragssystem och huvudgrupperna av bidragssystem och exempel på bidrag visas nedan:¹⁹⁹

<p>Ekonomisk trygghet för familjer och barn</p> <ul style="list-style-type: none"> – Föräldraförsäkring – Barnbidrag – Bostadsbidrag – Underhållsstöd – Familjebidrag 	<p>Ekonomisk trygghet vid sjukdom och handikapp</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sjukpenning – Rehabilitering – Förtidspension/sjukbidrag – Handikappsersättning – Arbetsskadeersättning 	<p>Ekonomisk trygghet vid ålderdom m.m.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ålderspension – Efterlevnadspension – Hustrutillägg – Delpension – Särskilt pensionstillägg
---	--	--

Försäkringskassorna ska även ansvara för samhällets samordning av arbetslivsinriktad rehabilitering för sjukförsäkrade personer. Försäkringskassan handlägger de flesta ärenden på den ort där den försäkrade är bosatt, men vissa ärendeslag handläggs centralt. Regeringen har utsett vissa försäkringskassor att vara ansvariga för dessa ärenden och ge service till hela landet.²⁰⁰ Exempelvis finns det i Östergötland ett försäkringsmedicinskt centrum och Skånekassan handlägger ärenden om tandvårdsförsäkring för personer över 65 år.²⁰¹

När det gäller ärenden av frågor som har mycket stor betydelse för den enskilde individen samt innebär ett stort åtagande för samhället avgörs dessa av en socialförsäkringsnämnd. Dessa ärenden är förtidspension/sjukbidrag, särskild efterlevnadspension, handikappsersättning och vårdbidrag, assistansersättning, bilstöd till handikappade samt sjukdom och egenlivränta. Nämndens ledamöter utses av Försäkringskassans styrelse efter förslag från de politiska partiernas länsförbund och företrädare för arbetsgivare och arbetstagare. Det finns 150 socialförsäkringsnämnder i landet och de tar tillsammans ungefär 200 000 beslut per år.²⁰²

5.1.2 Försäkringskassornas styrning

Riksdagen beslutar om anslagen till Riksförsäkringsverket, som är försäkringskassornas tillsynsmyndighet, och försäkringskassorna. Riksdagen reglerar försäkringskassornas organisation i Lagen om allmän försäkring, (kapitel 18).²⁰³ Lagen innehåller en blandning av förvaltningsrättsliga regler som är härledda från olika traditioner såsom statliga, kommunala och föreningsrättsliga. Andra myndigheter som underordnas regeringen regleras i en instruktion som fastställs av regeringen. Försäkringskassorna är fristående juridiska personer, men likställs med förvaltningsmyndigheter vid tillämpning av tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen och förvaltningslagen. Regeringen utfärdar förordningar som komplement till lagarna inom socialförsäkringsområdet. Normutfyllnaden lämnas dock till Riksförsäkringsverket. Regeringen, eller den myndighet som regeringen bestämmer, utfärdar också föreskrifter om hur försäkringskassorna ska redovisa och om deras ekonomiadministration.²⁰⁴ Nedan visas en figur över Försäkringskassans styrning.

¹⁹⁹ Statskontoret (2002), s 33-34.

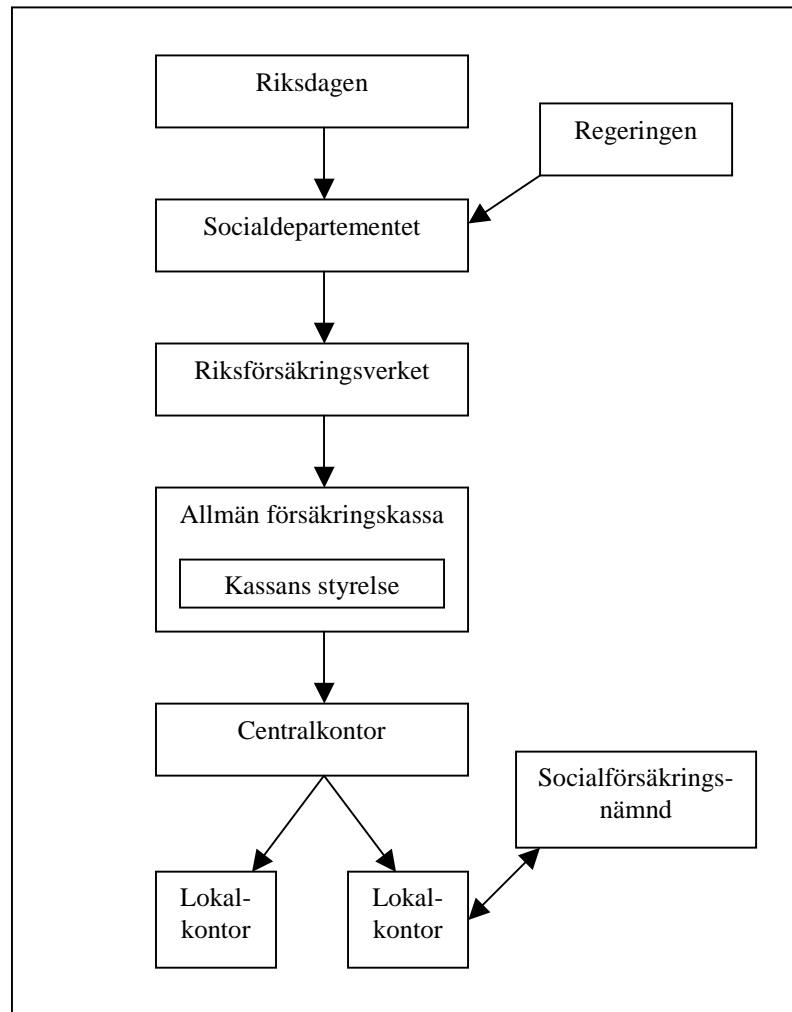
²⁰⁰ Kommittédirektiv 2002:166, s 2.

²⁰¹ Statskontoret (2002), s 39-41.

²⁰² A.a, s 156.

²⁰³ A.a, s 39-40.

²⁰⁴ A.a, s 40, 57, 60.



Figur 5.1: Försäkringskassans position i samhällsorganisationen. (egen sammanföring).²⁰⁵

Regeringen lämnar ett så kallat regleringsbrev till Riksförsäkringsverket som innehåller tre huvudsakliga delar, verksamhetsmål för Riksförsäkringsverket och försäkringskassorna, de finansiella ramarna och övriga bestämmelser. Riksförsäkringsverket utformar i sin tur ett regleringsbrev till försäkringskassorna. Detta brev innehåller en allmän del med övergripande mål för administrationen av socialförsäkringen och en del med beslut om fördelningen av de medel för förvaltningsutgifter som försäkringskassorna tilldelats enligt budgetpropositionen och regleringsbrevet. Riksförsäkringsverket gör en regional fördelning av anslagen till försäkringskassorna enligt en fördelningsmodell. Fördelningen sker efter antal invånare i länet, ärendevolymer och genomsnittskostnader.²⁰⁶

Varje läns allmänna försäkringskassa leds av en styrelse, vars ledamöter utses av regeringen för en fyraårsperiod. Styrelsen har bland annat till uppgift att hushålla med statens medel, se till att uppfylla de mål som regeringen, eller den myndighet som regeringen bestämt, satt upp, och verka för samarbete med andra offentliga myndigheter. Styrelsen har det yttersta arbetsgivaransvaret och för den löpande verksamheten ansvarar försäkringskassans

²⁰⁵ Kempe (1973), 35; Statskontoret (2002), s 39-40, 60-64.

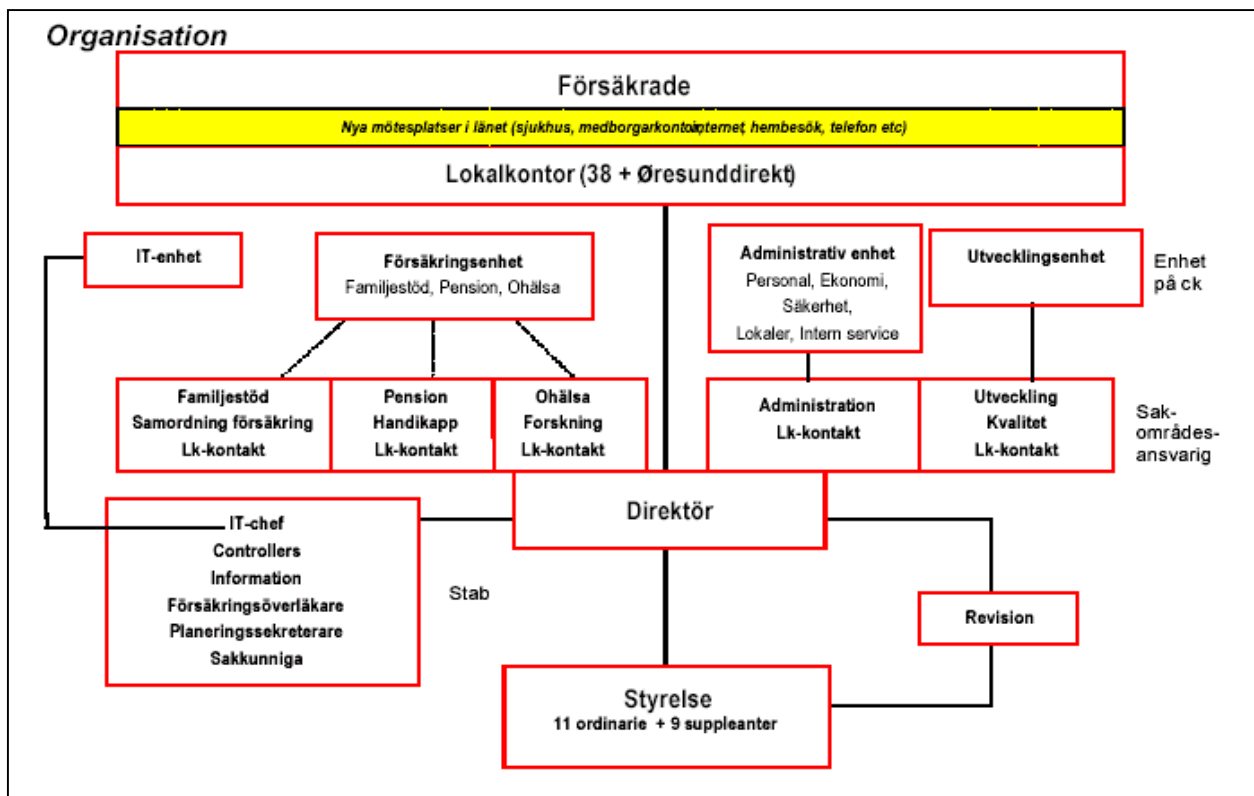
²⁰⁶ Statskontoret (2002), s 44, 50, 64-65.

direktör.²⁰⁷ Regeringen utser även kassadirektör efter förslag från försäkringskassans styrelse och synpunkter från Riksförsäkringsverket.²⁰⁸

Flera försäkringskassor i de olika länen har kompletterat den sedvanliga mål- och resultatstyrningen med balanserade styrkort. Detta verktyg används för ledning och utvärdering av verksamheten och visar på viktiga aspekter som måste beaktas för att verksamheten som helhet ska fungera bra. Detta är särskilt viktigt i offentliga förvaltningar där arbete sker mot flera olika mål som ska vara i balans såsom effektivitet, rättsäkerhet och service. Flera försäkringskassor har valt att arbeta med styrkort som anknyter till Riksförsäkringsverkets riksmål.²⁰⁹

5.2 Skåne läns allmänna försäkringskassa

Skåne läns allmänna försäkringskassa tillhör en av de största av de 21 allmänna försäkringskassorna.²¹⁰ I Skåne finns det 33 kommuner och alla kommuner har minst ett lokalkontor, Malmö har fyra och Lund har två kontor. Det finns totalt 38 lokalkontor i Skåne och dessutom finns ett informationskontor i Malmö, *Øresunddirekt*. På detta kontor finns, förutom representanter för Försäkringskassan, ställföreträdare från Skattemyndigheten, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen och Region Skåne.²¹¹



Figur 5.2: Skånekassans organisation.²¹²

²⁰⁷ Statskontoret (2002), s 121-123

²⁰⁸ Kommittédirektiv 2002:166, s 2.

²⁰⁹ Statskontoret (2002), s 68, 146

²¹⁰ A.a, s 154.

²¹¹ Årsredovisning 2002, Skåne läns allmänna försäkringskassa, s 5.

²¹² Ibid.

Skånekassans styrelse är utsedd av regeringen och består av 11 ordinarie och 9 ersättande ledamöter. Det finns ett centralkontor i Kristianstad, vars uppgift är att vara rådgivande och stödjande för lokalkontoren och kassaledningen. IT-enheten har ansvar för drift, installation, utbildning och i viss mån utvecklingsarbete. Försäkringsenheten arbetar med att stödja och utveckla inom försäkrings- och förvaltningsfrågor. De hanterar även handläggning av omprövnings- och besvärärenden. Den administrativa enheten arbetar med löne- och personaladministration, internservice och redovisning. Utvecklingsfrågor hanteras av utvecklingsenheten, som även driver gemensamma utvecklingsinsatser vad gäller personal- och kompetensutveckling. Vid årsskiftet 2002/2003 fanns 1 663 personer anställda på Försäkringskassan Skåne, varav en stor majoritet av dem är kvinnor. Den genomsnittliga anställningstiden i Skånekassan är 22,6 år.²¹³

Det finns en långtgående decentralisering inom organisationen. Ett antal principer för Skånekassans organisation har uppställts av styrelsen. Bland dessa finns principer om att varje kommun ska ha ett eget lokalkontor, varje kontor ska ha en chef med eget ansvar och budget. Det finns även en princip som berör personalen, där det framhålls att personalens motivation och kompetensutveckling ska främjas av hur verksamheten är organiserad.²¹⁴

Skåne läns allmänna försäkringskassa införde år 1999 ett balanserat styrkort (se bilaga 4). Detta bryts ner på kontornivå. Dessa styrkort används sedan i den löpande styrningen och uppföljningen av verksamheten och är kopplade till den övergripande verksamhetsplanen och målen i regleringsbrevet. Nyckeltalen i det balanserade styrkortet följs på länsnivå, lokalkontornivå och i vissa fall är styrkorten även nerbrutna på arbetsgruppnivå.²¹⁵

Från och med juli 2002 har Skånekassan hand om ärenden rörande tandvård till äldre, det så kallade 65+, för hela landet. För att klara av detta åtagande anställdes mycket ny personal och det skedde en tillbyggnad av lokaler.²¹⁶ Antalet ärenden översteg dock förväntningarna med ungefär 25 %, vilket ledde till långa handläggningstider, som i dagsläget kan vara uppemot ett halvår.²¹⁷ Den 1 april 2003 blev Försäkringskassan anmäld till justitieombudsmannen av Sveriges Privattandläkarförening på grund av de långa handläggningstiderna.²¹⁸ Skånekassan kommenterade detta med att när reformen trädde ikraft 2002 hade de inte blivit tilldelade tillräckligt mycket medel för att kunna anställa tillräckligt med personal. Skånekassan påpekade också att eftersom reformen var ny fanns vissa tveksamheter angående vad som räknas som skäligt när det gäller behandlingar eller priser vilket ledde till osäkerhet i handläggningen och långa handläggningstider. Riksförsäkringsverket har tillsammans med Skånekassan analyserat verksamheten och ett arbete sker fortlöpande med att effektivisera rutinerna. Målet är att vid årsskiftet 2003/2004 vara nere i en handläggningstid på två månader, dock beroende på hur inflödet ser ut.²¹⁹

²¹³ Årsredovisning 2002, Skåne läns allmänna försäkringskassa, s 5-6, 64.

²¹⁴ A.a, s 6.

²¹⁵ A.a, s 9.

²¹⁶ A.a, s 51-52.

²¹⁷ Försäkringskassan Skånes hemsida.

²¹⁸ Sveriges Privattandläkarförening, pressmeddelande 2 april 2003.

²¹⁹ Försäkringskassan Skånes hemsida.

5.2.1 PSO-undersökning

Varje år på hösten genomförs en PSO-undersökning (psykosocial studie) bland alla handläggare, inklusive de funktionsansvariga, i Skånekassan. Denna undersökning genomförs av ett företag som samlar in information och sammanställer sedan den för varje kontor och för hela Skånekassan. Handläggarna besvarar frågorna via sina datorer. Inga anställda i chefsposition har tillfrågats i denna undersökning, eftersom deras åsikter kommer fram i en annan undersökning. Resultaten av PSO-undersökningen ligger till grund för det fortsatta planeringsarbetet för nästkommande år.²²⁰ Undersökningen är indelad i sju frågeblock: mål, arbetsformer, ledning, relationer, kontroll, trivsel och tilläggsfrågor. Vi har tagit del av resultaten för 2002-års undersökning, i vilken 1 322 handläggare deltagit.²²¹ Ur denna har vi valt ut de frågor som vi ansåg vara av vikt för vår undersökning. De utvalda frågorna och de anställdas svar redovisar vi nedan. I anslutning till varje fråga redovisas de svar som förekom i störst utsträckning, samt hur många procent av de anställda som svarade så.

Mål

- *Känner du till de övergripande målen för verksamheten (inriktning, vision, verksamhetsidé, etc.)?*
På denna fråga svarade 92 % att de kände till de övergripande målen tillräckligt för att veta hur de ska arbeta.
- *Har du möjlighet att få hjälp och stöd i den utsträckning Du behöver?*
80 % svarade att de ansåg att de nästan alltid fick hjälp och stöd i den utsträckning de behöver.
- *I de flesta verksamheter finns begränsningar i resurserna och man tvingas prioritera. Är man överens inom organisationen om vad som är viktigt?*
”I stort sett så långt det är möjligt” ansåg 63 % att de var överens inom organisationen om vad som är viktigast.

Arbetsformer

- *Är det klarlagt inom Din avdelning/enhet vad var och en har att göra och vad som är förväntat (formellt och informellt)?*
86 % svarade att ”Ja, det är tillräckligt klarlagt”.
- *Har ni i tillräcklig omfattning möten/gruppträffar där gemensamma frågor tas upp och diskuteras?*
På denna fråga så svarade 78 % att de ansåg att det förekom tillräckligt med möten/gruppträffar.

Ledning

- *Uppfyller Din närmaste chef/arbetsledare de krav Du tycker man bör ställa på funktionen?*

²²⁰ Telefonintervju, Rose-Marie Callderyd, den 16 maj 2003.

²²¹ PSO-undersökning Skånekassan, november 2002.

Motivera mera!
– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

Här fördelade sig svaren enligt följande: 66 % svarade ”Ja”, 28 % ”någorlunda” och 6 % svarade ”nej”.

- *Får Du den uppmuntran Du behöver från Din chef?*
54 % svarade ”Ja, jag får uppmuntran”, 37 % svarade att ”Det händer – men det sker för sällan”.
- *Känner Du att det finns tillåtelse att framföra olika synpunkter, även negativa, till chefen/arbetsledaren?*
Här svarade 76 % ”Ja, i stort sett”.
- *Tycker Du att utvecklingssamtalen genomförs och följs upp på ett tillräckligt bra/konstruktivt sätt?*
På denna fråga svarade 49 % ”Ja, tillräckligt efter mina önskemål”. 35 % svarade ”Någorlunda”, 8 % ”Nej, samtalen är dåliga eller följs inte upp” och 7 % svarade ”Vi har inga utvecklingssamtal”.
- *Hur stort förtroende har Du för Din närmaste chef/arbetsledare?*
65 % svarade ”stort förtroende” och 32 % ”visst förtroende”.

Relationer

- *Hur upplever Du stämningen arbetskamraterna emellan?*
På denna fråga svarade 70 % att stämningen var god, varm, öppen och trygg.
- *Tycker Du att ni är öppna för nya idéer och förändringar?*
68 % svarade att de tyckte de var öppna för nya idéer.
- *Hur fungerar samarbetet?*
Här svarade 80 % ”tillräckligt bra”.

Kontroll

- *Har Du i ditt tycke tillräcklig möjlighet att påverka arbetets uppläggning och utformning?*
60 % svarade ”Ja, i hög utsträckning” och 37 % svarade ”Ja, till viss del – skulle vilja kunna påverka mer”.
- *Hur mycket tid har du för att klara förelagda uppgifter?*
41 % svarade ”Ibland upplever jag att tiden är för knapp” och 35 % svarade att ”nästan alltid för lite - känns stressande”.

Trivsel

- *Ger arbetet möjlighet till omväxling?*
Svaren fördelade sig såhär: 71 % svarade att ”Ja, i tillräcklig utsträckning” och 22 % att ”Delvis. Önskar att det vore mer”.
- *Ger arbetet möjlighet till yrkesmässig och personlig utveckling?*
Av de anställda svarade 60 % ”Ja, i tillräcklig utsträckning”.

- *Står lön och andra förmåner i relation till det arbete som Du utför och i jämförelse med andra i liknande ställning?*
På denna fråga svarade 47 % ”Ja, det kunde varit bättre men jag är nöjd” och 41 % att ”Nej, jag är mycket missnöjd”.
- *Tycker Du att arbetsgivaren bedriver en bra personalpolitik?*
54 % svarade ”Varken eller. En del är bra men kunde förbättras” och 33 % svarade att ”Ja, det känns som om arbetsgivaren bryr sig”.

Tilläggsfrågor

- *Tycker du att de försäkringsförmåner du administrerar överensstämmer med dina värderingar?*
46 % svarade att de överensstämde fullt ut och 45 % svarade till vissa delar.
- *Tycker du att olikheterna mellan könen tas tillvara?*
Av de anställda svarade 26 % ”Ja, fullt ut” och 59 % ”Ja, för det mesta”.

PSO-undersökningen redovisas eftersom de utvalda frågorna kompletterar och förstärker resultaten av den gjorda enkätundersökningen och djupintervjuerna, som redogörs för i nästa kapitel.

6 Undersökningens resultat

Vårt empiriska material består av de intervjuer och den enkätundersökning vi utfört. I detta kapitel redovisas resultaten av enkätundersökningen och de intervjuer vi genomfört. För att göra resultaten av enkäten mer överskådliga har vi valt att redogöra för vissa av dem i tabeller och diagram.

6.1 Sammanställning av enkätsvaren

Enkäten, som återfinns i sin helhet i bilaga 2, skickades ut till de 37 kontorscheferna i Försäkringskassan Skåne. Med detta utskick täcktes samtliga 38 lokalkontor in, eftersom kontoren i Simrishamn och Tomelilla har en gemensam kontorschef. Observera att de procentuella uppgifterna i kapitlet är baserade på antalet svar, inte på antalet utskickade enkäter. De samlade resultaten av enkäten, med undantag för fråga 6 (ort), 16 ("vilka olika belöningar utöver lön och feedback får du?" svaren på frågan citerade nedan) samt 24a och 24b ("vilka faktorer skulle du vilja ändra på, och vad hindrar dig?" svaren på frågan citerade nedan), visas i bilaga 3. Anledningen till att frågorna 16, 24a och 24b inte omfattas av bilagan är att dessa är öppna frågor. Respondenternas ålder är kodad till vilket årtionde respektive är född, för att inte peka ut någon enskild respondent. Av samma skäl är kontorets belägenhet dold. Resultatet av undersökningen redovisas i kapitlet som följer, utifrån de block som enkäten var indelad i.

Resultaten redovisas i tabeller och svaren kommenteras fråga för fråga. Observera att alla kolumner med procenttal inte summerar till 100 %, beroende på avrundning. För att göra tabellerna mer överskådliga har vi valt att i de fall ingen valt det aktuella alternativet lämna den aktuella rutan tom. Det finns ett fåtal respondenter som underlåtit att rangordna alternativen under några av de frågor där en rangordning efterfrågades (frågorna 15b, 17 och 26). Vi har då tagit oss friheten att rangordna deras svar på samma sätt som huvuddelen av de övriga respondenterna gjort. Om någon, istället för att rangordna alternativen, kryssat i två alternativ har vi antagit att det som varit mest populärt bland de övriga också kommer före det andra alternativet. Om alternativen varit tre har vi tittat på deras inbördes förhållande hos de övriga respondenterna, och låtit detta avgöra alternativens inbördes ordning hos den aktuella respondentens svar.

6.1.1 Bakgrundsdata – kontorschef och anställda

Tabell 6.1: Kontorschefernas och kontorens bakgrundsdata.

Kontorschefer och kontor (frågorna 1-7)	Svar
Medelålder	52 år
Könsfördelning	64 % män
Antal år i Försäkringskassan – genomsnitt	27 år
Antal år som kontorschef på befintligt kontor – genomsnitt	6 år
Högsta utbildning	71 % har högskolepoäng eller motsvarande
Antal anställda på kontoret – genomsnitt	31 st

Fråga 1 berör respondentens ålder. Konstateras kan att huvuddelen av respondenterna är födda på 1940- och 1950-talen. Fråga nummer 2 behandlar respondentens könstillhörighet. Av tabellen ovan framgår att ungefär 64 % av respondenterna är män.

Frågorna 3 och 4 behandlar hur länge respondenten varit anställd inom Försäkringskassan respektive på sin nuvarande befattning. Bland de som besvarat enkäterna är genomsnittstiden inom Försäkringskassan ungefär 27 år. Den genomsnittliga tiden på befintlig anställning är sex år, dock finns det svar mellan ett halvår och 28 år. Flertalet kvinnor har varit på sin befattning färre än fyra år.

Den femte frågan behandlar vilken utbildning respondenterna har. Konstateras kan att deras bakgrunder är skiftande. Huvuddelen av respondenterna har högskoleutbildning. Exempel på kunskapsområden som kontorscheferna innehar är statsvetenskap, juridik, beteendevetenskap, sociologi, historia, socialförsäkringsadministration och företagsekonomi. En tredjedel av respondenterna uppfattar vi har fått sina högskolepoäng under sin anställningstid på Försäkringskassan.

Fråga 7 behandlar antalet anställda på respondentens kontor. Genomsnittsantalet är 31 anställda, med en spridning mellan 10 och 120 personer. Vi har delat in kontoren i stora kontor, mellankontor och små kontor genom att utnyttja fråga 8. De kontor som har sektionschefer kallas nedan för stora kontor och de som saknar dessa omnämns mellankontor eller små kontor. Mellankontoren har 20 eller fler anställda. I vår undersökning finns 15 små, åtta av medelstorlek och fem stora kontor.

Tabell 6.2: De anställdas egenskaper.

Anställda (frågorna 9 och 10)	Svar
Andel kvinnliga anställda – genomsnitt	81 %
Andel anställda över 50 år – genomsnitt	43 %
Andel anställda under 30 år – genomsnitt	11 %
Andel högskoleutbildade anställda – genomsnitt	24 %
Genomsnittlig anställningstid	ca 20 år

Frågorna i tabellen finns med på enkäten för att ge en ökad förståelse för vilka egenskaper individerna som kontorschefen ska motivera och belöna i dagsläget besitter. Som synes i tabellen ovan är andelen kvinnliga anställda i genomsnitt på de svarande kontoren 80 %. Fyra kontor har endast kvinnliga anställda, ett annat 67 %, men eftersom de kontoren har mellan 13 och 21 anställda gör varje anställd stort utslag på den procentuella andelen. Andelen över 50 år är 43 % i genomsnitt. Ett litet kontor har endast en av fem anställda över 50 år, ett annat litet kontor har 87 % över 50 år. De anställda under 30 år är i genomsnitt en på tio. Ungefär 24 % har någon typ av högskoleutbildning.

När det gäller den genomsnittliga anställningstiden för de anställda på respondenternas kontor visar det sig att 15 respondenter svarar att den genomsnittliga anställningstiden på deras kontor är mellan 10 och 20 år. En respondent uppger att genomsnittet är under 10 år. Övriga har svarat att den genomsnittliga anställningstiden ligger mellan 20 och 30 år. Vi tolkar detta som att huvuddelen av kontoren har en genomsnittlig anställningstid runt 20 år.

6.1.2 Lön och feedback – kontorschef

Under fråga 11 skulle respondenten ta ställning till påståendet ”Jag upplever att det finns en stark koppling mellan min årliga löneförhöjning och hur kontoret presterat under året”. Hur svaren har fördelat sig går att utläsa ur tabellen nedan, den är dessutom kompletterad med svaren på fråga 12 och 13. Dessa frågor berör huruvida de som upplever att det finns en koppling tycker att systemet är bra respektive huruvida de som inte upplever en koppling skulle vilja utvärderas efter det systemet.

Tabell 6.3: Kontorschefernas uppfattningar om kopplingen mellan löneförhöjningen och kontorets prestationer under året.

Fråga 11 ”Jag upplever att det finns en stark koppling mellan min årliga löneförhöjning och hur kontoret presterat under året.”			
		Tycker du att det är ett bra system att du utvärderas efter hur kontoret presterar?	
Påståendet...	Procentuell fördelning	Svar på fråga 12	Procentuell fördelning
		Ja	62 %
Stämmer helt	21 %	Nej	29 %
Stämmer delvis	54 %	Vet ej	10 %
		Skulle du vilja utvärderas efter hur kontoret presterar?	
		Svar på fråga 13	Procentuell fördelning
Varken eller	11 %	Ja	86 %
Stämmer dåligt	14 %	Nej	14 %
Stämmer inte alls		Vet ej	

Huvuddelen av respondenterna anser att påståendet stämmer delvis och av dessa anser flertalet att systemet är bra. Även bland dem som inte anser att det finns en koppling verkar åsikten vara rotad att systemet skulle vara bra. Konstateras kan också att ingen valt alternativet att påståendet inte stämmer alls. Bland dem som angivit alternativet varken eller finns åtminstone en respondent som inte haft löneförhandling än, och därmed inte anser sig kunna uttala sig om den eventuella kopplingen.

Även fråga 14 är ett påstående. Påståendet lyder ”*Jag anser att jag kan påverka kontorets prestationer*”. I tabellen nedan redovisas svaren.

Tabell 6.4: Kontorschefernas påverkan på kontorets prestationer.

Fråga 14 ”Jag anser att jag kan påverka kontorets prestationer.”	
Påståendet...	Procentuell fördelning
Stämmer helt	14 %
Stämmer delvis	82 %
Varken eller	4 %
Stämmer dåligt	
Stämmer inte alls	

Frågorna 15a-c handlar om feedback. I fråga 15a ska respondenten ta ställning till påståendet ”*Jag anser att jag får feedback när jag gjort något bra eller dåligt*”. I tabellen nedan visas svaren vi fått.

Tabell 6.5: Feedback till kontorscheferna.

Fråga 15a ”Jag anser att jag får feedback när jag gjort något bra eller dåligt.”	
Påståendet...	Procentuell fördelning
Stämmer helt	
Stämmer delvis	50 %
Varken eller	18 %
Stämmer dåligt	25 %
Stämmer inte alls	7 %

En respondent kommenterade att han fick feedback på dåliga prestationer men inte på det han gjort bra. I tabellen ovan återfinns han bland dem som svarat att påståendet stämmer delvis.

I fråga 15b ombads respondenterna rangordna de tre grupper de ansåg sig få mest feedback ifrån. I tabellen nedan redovisas hur svaren utfallit. För tydlighetens skull tas svarsfrekvensen upp både i absoluta och procentuella tal. Observera att procentalen ska sättas i relation till totalsumman längst ner i varje kolumn i tabellen.

Motivera mera!
– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

Tabell 6.6: Feedback från olika befattningar till kontorscheferna.

Fråga 15b ”Jag anser att jag får feedback från...” (rangordna de tre du får mest feedback från, där 1 står för mest feedback)				
Alternativ	I första hand	I andra hand	I tredje hand	Totalt markerade
Styrelsen				0 st
Direktör	11 % (3 st)	20 % (4 st)	50 % (8 st)	15 st
Sektionschefer (i förekommande fall)	11 % (3 st)	5 % (1 st)		4 st
Funktionsansvarig/ Gruppledare/Samordnare	14 % (4 st)	10 % (2 st)	19 % (3 st)	9 st
Handläggare	50 % (14 st)	30 % (6 st)	13 % (2 st)	22 st
Övriga, sakområdesansvarig	11 % (4 st)	25 % (5 st)		9 st
Övriga, ...		10 % (2 st)	19 % (3 st)	5 st
Totalt antal markerade	28 st	20 st	16 st	64 st

Tabellen visar utifrån kolumnen totalt markerade att flertalet kontorschefer anser att de får feedback från sina handläggare, men de får även feedback från direktören samt från de sakområdes- och funktionsansvariga. Bland dem som svarat övriga har nio valt sakområdesansvariga och fem har valt ett annat alternativ. De alternativ som förekom var försäkringstagare och samarbetspartners samt kollegor.

Fråga nummer 15c handlar om vem respondenten vill få mer feedback från. I tabellen nedan redovisas svaren. Under denna fråga fanns även möjligheten för respondenten att svara att han/hon får tillräckligt med feedback (och, underförstått, inte önskar mer feedback från någon). Således har vi, i det enda fall det förekommit, låtit detta svar utesluta de svar respondenten ändå givit på frågan.

Tabell 6.7: Kontorschefernas önskemål om mer feedback från olika befattningar.

Fråga 15c ”Jag önskar mer feedback från...” (rangordna de tre du vill få mest feedback från, där 1 står för den du helst skulle vilja få mer feedback från)				
Alternativ				Totalt markerade
Jag får tillräckligt med feedback (utesluter markering i övriga fält)				7 st
	I första hand	I andra hand	I tredje hand	
Styrelsen		7 % (1 st)	7 % (1 st)	2 st
Direktör	86 % (18 st)		21 % (3 st)	21 st
Sektionschefer (i förekommande fall)		13 % (2 st)		2 st
Funktionsansvarig/ Gruppledare/Samordnare	5 % (1 st)	7 % (1 st)	14 % (2 st)	4 st
Handläggare	10 % (2 st)	40 % (6 st)	35 % (5 st)	13 st
Övriga, sakområdesansv.		33 % (5 st)	7 % (1 st)	6 st
Övriga, ...			14 % (2 st)	2 st
Totalt antal markerade	21 st	15 st	14 st	50 st

Notera att endast ett fåtal kontor har sektionschefer. Av de fem respondenter från stora kontor har två angivit att de önskar mer feedback från sina sektionschefer. En sak som tydligt kommer fram är att bland de 21 kontorschefer som inte anser sig få tillräckligt med feedback vill samtliga ha mer feedback från sin närmaste chef, direktören. Dessutom visar de sammantagna svaren på denna och föregående fråga att trots att många anser sig få mycket feedback från handläggarna, vill flertalet ha ännu mer.

6.1.3 Drivkrafter och belöningar – kontorschefer

Under detta block berör frågorna hur kontorschefen belönas av sin uppdragsgivare, och hur han eller hon skulle vilja belönas samt vilka drivkrafter som ligger bakom respondentens engagemang i sitt arbete. Vi frågade om respondenterna får andra belöningar än de via den årliga löneförhöjningen eller feedback. Svaren skiftade från ett enkelt nej (50 %) till jakande svar med exempel på belöningar som befordran och utvecklingsmöjligheter. Någon sa ”Den viktigaste förmånen under mina år i Kassan har varit utveckling/utbildning och möjlighet till nya arbetsuppgifter.” En annan kommenterade att han ”själv väljer kompetensutvecklingsprogram”. Några tog upp de förmåner som även tillkommer de övriga anställda inom organisationen, som till exempel flexitid och fri sjukvård.

På frågan om vilka belöningar som respondenterna skulle vilja ha i framtiden bad vi dem återigen rangordna alternativen. Svaren fördelade sig i enlighet med tabellen nedan (vi har endast tagit upp de första tre rangordnade alternativen, då endast få rangordnat fler än så).

Tabell 6.8: Kontorschefernas önskemål om framtida belöningar.

Fråga 17 Vilka belöningar skulle du vilja få utöver dagens belöningar? (Rangordna de du skulle vilja få, där 1 är den du helst vill ha)				
Alternativ	I första hand	I andra hand	I tredje hand	Totalt markerade
Större löneförhöjning	75 % (21 st)	25 % (6 st)		27 st
Mer feedback	14 % (4 st)	46 % (11 st)	23 % (3 st)	18 st
Fler förmåner (här ombads respondenten ge exempel)		4 % (1 st)	31 % (4 st)	5 st
Mer utbildning	7 % (2 st)	8 % (2 st)	15 % (2 st)	6 st
Åka på fler konferenser		4 % (1 st)	8 % (1 st)	2 st
EU-samarbete, möjlighet till utlandsarbete		8 % (2 st)	15 % (2 st)	4 st
Införande av bonussystem				0 st
Övrigt	4 % (1 st)	4 % (1 st)	8 % (1 st)	3 st
Totalt antal markerade	28 st	24 st	13 st	61 st

De förmåner som respondenterna exemplifierade var tjänstebil, bättre pension, fri bil, ökad semester och bättre sjukförsäkring. Under övrigt fanns förslagen andra uppdrag, större frihet att driva enheten utifrån lokala förutsättningar samt större möjlighet att utvecklas och gå vidare. Någon som uttryckte att ”det är bra som det är” hade dock markerat att han ville ha mer i löneförhöjning. Se diagram nedan för en mer översiktlig vy över hur svaren fördelade sig. I diagrammet redovisas alla som rankat det aktuella alternativet bland de tre främsta.

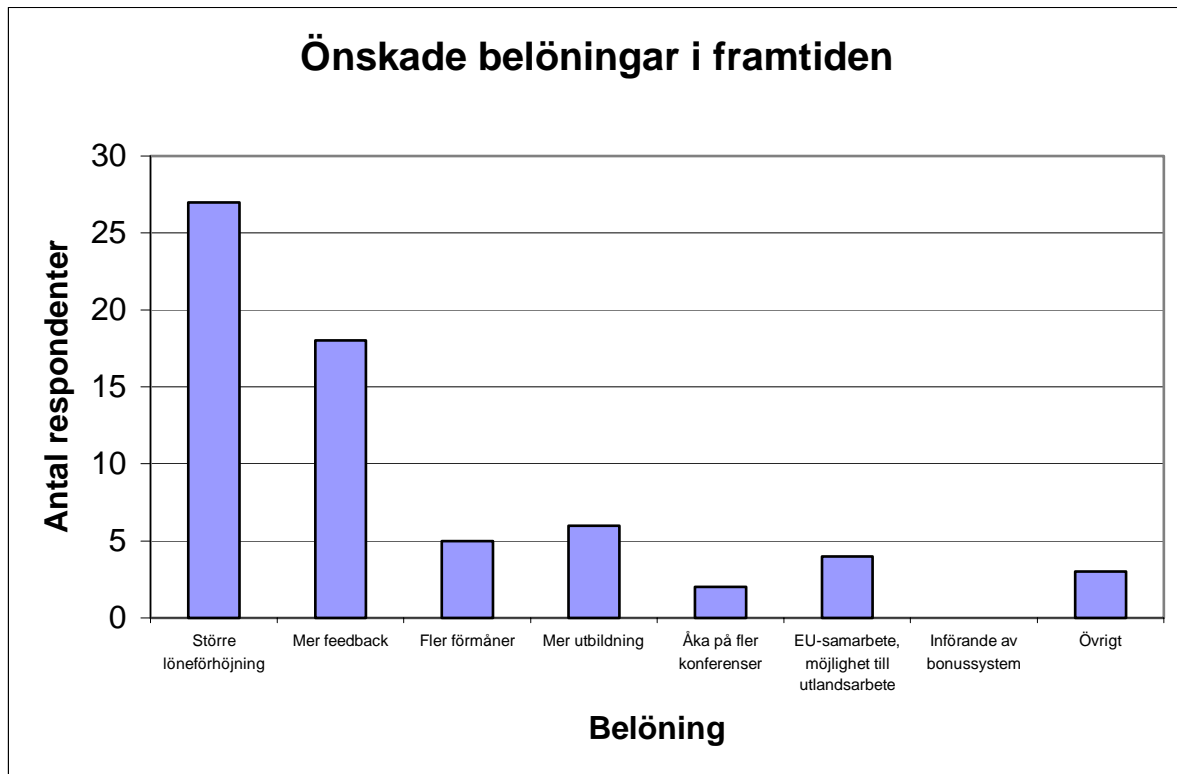


Diagram 6.1: Önskade belöningar i framtiden.

Fråga 18 tar upp vad respondenten drivs av på den nuvarande befattningen. Under denna fråga skulle respondenten rangordna de tre största drivkrafterna. Tabellen nedan visar utfallet av svaren.

Tabell 6.9: Kontorschefernas drivkrafter.

Fråga 18 Vad drivs du av i din nuvarande befattning? (Välj tre alternativ, rangordna dessa, där 1 står för din största drivkraft)				
Drivkraft	I första hand	I andra hand	I tredje hand	Totalt markerade
Lönen	7 % (2 st)	11 % (3 st)	21 % (6 st)	11 st
Omväxling	36 % (10 st)	14 % (4 st)	21 % (6 st)	20 st
Personalens välmående	18 % (5 st)	25 % (7 st)	25 % (7 st)	19 st
Försäkringstagarens tacksamhet	4 % (1 st)	4 % (1 st)		2 st
Möjlighet till personlig utveckling	21 % (6 st)	29 % (8 st)	18 % (5 st)	19 st
Möjlighet till påverkan på organisationsstrukturen	7 % (2 st)	18 % (5 st)	7 % (2 st)	9 st
Försäkringskassan är en bra arbetsgivare			7 % (2 st)	2 st
Den sociala samvaron på kontoret				0 st
Övrigt	7 % (2 st)			2 st
Totalt antal markerade	28 st	28 st	28 st	84 st

De två som valt övrigt har specificerat övrigt som ”nå bra resultat” och ”förmånen att få leda verksamheten”. Som tabellen visar rankar flertalet av kontorscheferna omväxling som sin största drivkraft i jobbet. Även personalens välmående och möjlighet till personlig utveckling placerar sig i toppen. Intressant att ingen av respondenterna i främsta hand drivs av den sociala samvaron på kontoret och att så få rankar Försäkringskassan som en bra arbetsgivare. Se diagrammet nedan för en mer översiktlig vy.

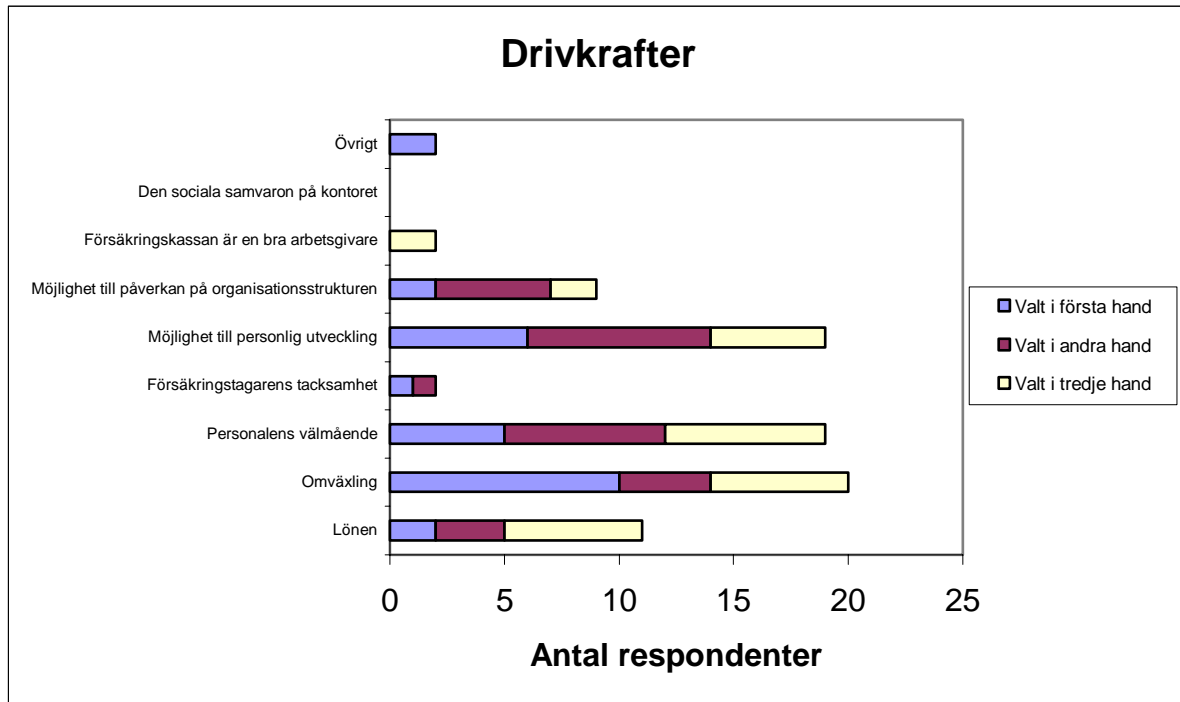


Diagram 6.2: Kontorschefernas drivkrafter.

Vi ställde frågan om hur mycket av kontorets budget som går till belöningar till de anställda. Vi efterfrågade dels ett procentuellt mått och dels ett absolut tal. Svaren placerar sig mellan 0,6 % och 10 % av kontorets budget. I absoluta tal blir detta mellan 22 800 och 500 000 kronor. I medeltal används 2,3 % av budgeten till belöningar på de svarandes kontor. Storleken på kontoren visade sig vid samkörning inte ha någon betydelse för den procentuella andelen av budgeten. Dock använder de stora kontoren mer pengar till belöningar i absoluta tal än de övriga. Tre kontorschefer valde att inte besvara frågan.

6.1.4 Motivation och belöningar – anställda

Detta block innehåller frågor som berör hur kontorschefen i sin tur belönar sina medarbetare. I tabellen nedan redovisas i vilken utsträckning kontorscheferna använder eller vill använda olika belöningar. 27 av de 28 respondenterna besvarade frågan.

Motivera mera!
– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

Tabell 6.10: Förekommande belöningar samt eventuella framtida belöningar.

Fråga 20 Hur motiverar du dina medarbetare idag och hur skulle du vilja belöna dem?			
Belöning	Använder sig av belöningen idag	Vill använda belöningen i framtiden	Vill inte alls använda belöningen
Individuell löneökning efter prestation	100 %		
Befordran	26 %	22 %	52 %
Ger beröm och visar uppskattning	100 %		
Möjlighet till individuell kompetensutveckling	89 %	7 %	4 %
Flextid	89 %		11 %
Fler semesterdagar med stigande ålder	70 %	4 %	26 %
Fri sjukvård och medicin	100 %		
600 kr till fysisk aktivitet	96 %		4 %
Motion på arbetstid (En timme/vecka)	78 %	11 %	11 %
Sponsring vid olika motionslopp/annan motionsverksamhet	78 %	11 %	11 %
Massage	74 %	11 %	15 %
Subventionerad lunch		15 %	85 %
Fritt kaffe	85 %	7 %	7 %
Tillgång till källvatten	52 %		48 %
Fika/frukt/glass	70 %	11 %	19 %
Firande av högtider	89 %		11 %
Uppvaktning vid födelsedagar	67 %		33 %
Julklapp	100 %		
Förslagslåda	52 %	4 %	44 %
Anordning av resor/konferenser för hela personalen på annan ort	70 %	26 %	4 %
Anordning av aktiviteter för hela personalen på befintlig ort	85 %	11 %	4 %
Enskild medarbetare ges möjlighet att delta på konferens/kurs	89 %	4 %	7 %
Övrigt	1 markering	1 markering	

Som framgår av tabellen är följande belöningar vanliga hos flertalet kontor: individuell löneökning efter prestation, beröm och uppskattning, individuell kompetensutveckling, flextid, fri sjukvård och medicin, 600 kronor till fysisk aktivitet, fritt kaffe, firande av högtider, julklappar, kurs eller konferens för enskild medarbetare. Intressant att befordran delar respondenterna i tre läger: 26 % använder befordran som belöning, 22 % vill göra det i framtiden och resten vill inte alls att den belöningsformen ska förekomma på deras kontor. Här skiljer sig svaren åt mellan män och kvinnor, 41 % av männen uppger att de belönar med befordran. Ingen kvinna har angivit detta. Kvinnorna är dock mer positiva till denna belöningsform i framtiden. Vidare är kvinnor bättre på sociala belöningar som fika, frukt och glass samt anordning av resor och konferenser för hela personalen på annan ort. Förslagslådan delar också upp respondenterna: 52 % använder sig av belöningsformen, 4 % vill göra det i framtiden och 44 % är inte intresserade av den belöningsformen. De två markeringarna under alternativet övrigt har specificerats som dels en önskan om att i framtiden ha fri tandvård som en belöning, dels ett tillkännagivande att en respondents medarbetare belönas med gemen-

Motivera mera!
– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

samma fester och temaluncher. För en mer överskådlig förteckning av vilka belöningar som används på kontoren, samt vilka av dessa som kontorscheferna vill använda sig av i framtiden, se diagrammet nedan.

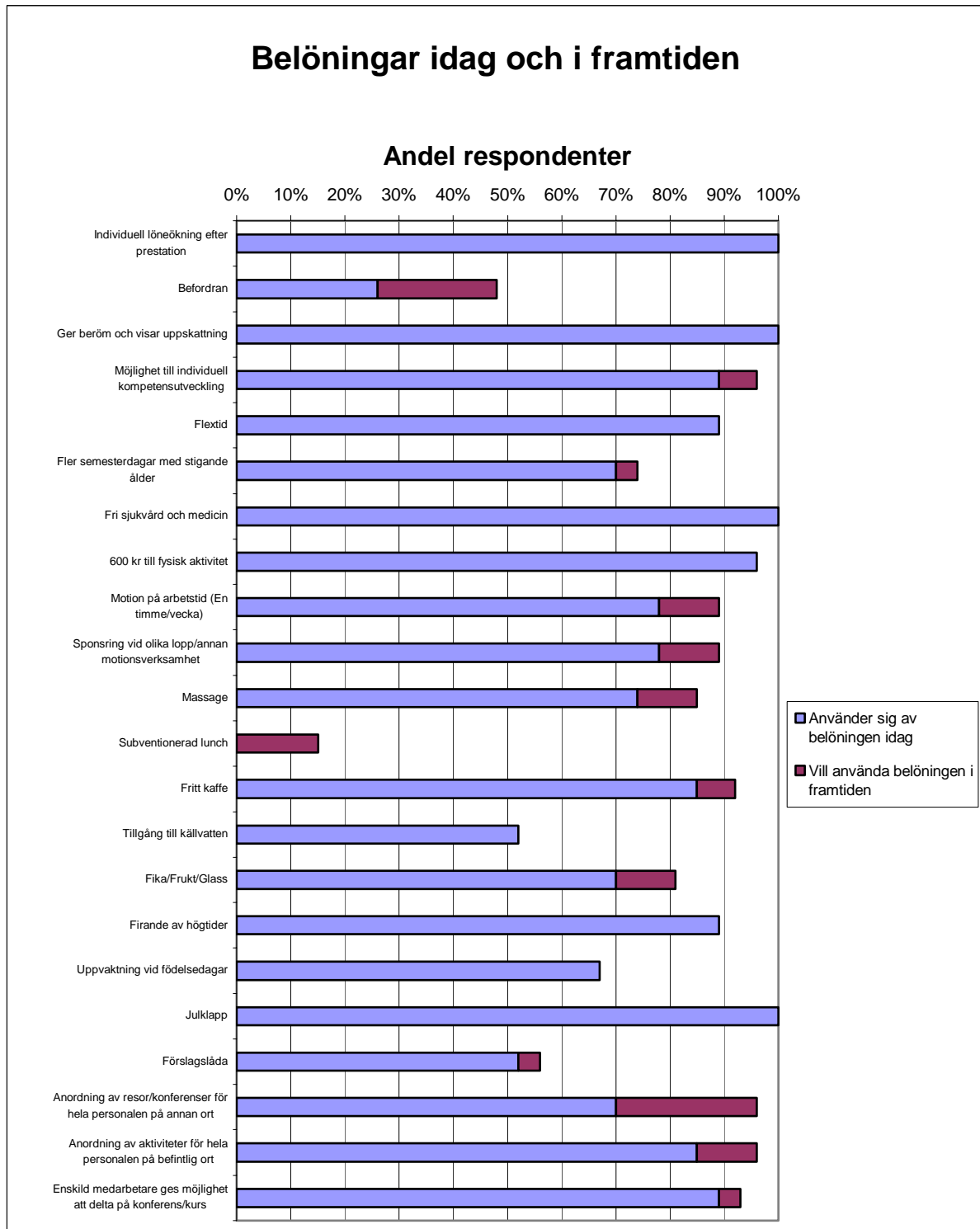


Diagram 6.3: Belöningar idag och önskade belöningar i framtiden.

Motivera mera!
– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

Vi ställde frågan om det förekommer individuella belöningar, utöver den som ges via löneförhöjningen. Respondenten hade tre alternativ att välja på:

- Ja, till enskild individ
- Ja, till hel grupp/team
- Nej, alla är kollektiva

Om respondenten svarade ja på frågan bad vi honom/henne specificera vilken typ av belöning det rörde sig om. 13 respondenter svarade att det förekom belöningar till enskild individ. Exempel som gavs på belöningar var biobiljetter, konferenser, föreläsningar, kurser och utbildningar. 13 respondenter svarade att det förekom belöningar till hel grupp/team. Exempel som gavs var studiedagar, temadagar, biobiljetter, konferenser, lunch och tårta. Notera att sju respondenter valde båda alternativen. Tio respondenter ansåg att alla belöningar på kontoret var kollektiva.

Därefter ställde vi frågan om hur respondenten ansåg att belöningar bör vara. Av de 28 respondenterna svarade en person övervägande individuella, 24 personer svarade både individuella och kollektiva och tre personer svarade att de bör vara övervägande kollektiva.

När vi jämför svaren på de två ovanstående frågorna får vi följande mönster:

Tabell 6.11: Individuella och kollektiva belöningar.

Fråga 21 Förekommer det individuella belöningar (förutom i lönesättning)?		Fråga 22 Hur tycker du belöningar bör vara?	
Belöningar till:	Fördelning:	Kontorschefens åsikt om belöningar:	
		1	Övervägande individuella
Enskild individ	13 st	⇒ 12	Båda individuella och kollektiva
			Övervägande kollektiva
			Övervägande individuella
Hel grupp/team	13 st	⇒ 12	Båda individuella och kollektiva
		1	Övervägande kollektiva
			Övervägande individuella
Kollektiva	10 st	⇒ 8	Båda individuella och kollektiva
		2	Övervägande kollektiva

Av tabellen ovan kan vi konstatera att de få kontorschefer som valt något annat alternativ än att både individuella och kollektiva belöningar bör förekomma har valt i samma anda som de belönar sina anställda idag. Av de tre som anser att belöningar bör vara övervägande kollektiva belönar också två enbart kollektivt. Vi konstaterar efter samkörning med kontorsstorlek att det inte verkar finnas något samband mellan kontorets storlek och vilken typ av belöningar som förekommer.

Under fråga 23 undrade vi om respondenten ansåg att det finns skillnader i hur medarbetare i olika åldrar uppfattar de belöningar de tilldelas. 25 % ansåg att det finns skillnader. Kommentarer som förekom var:

- ”Äldre medarbetare upplever löneökningar som viktigare än yngre.”
- ”För äldre är mer fritid viktigast. För yngre är det lönen som är viktigast”

Motivera mera!

– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

- *”Äldre vill gärna ha kollektiva belöningar.”*
- *”Yngre medarbetare förordar individuell belöning.”*
- *”Medarbetare med längre anställningstid tycks vilja ha konkreta belöningar, till exempel presenter. Enbart verbala belöningar har svårt att nå fram.”*
- *”De äldre tar för givet och kommenterar inte alls belöningar, kan till och med ha svårt att se dem. Yngre medarbetare är mera spontana och kan ge mera direkt återkoppling på en belöning.”*

54 % av respondenterna tyckte inte att det finns skillnader mellan medarbetare av olika ålder.
21 % ansåg sig inte ha någon åsikt i frågan.

Vi ställde en öppen fråga om vad respondenterna skulle vilja förändra för att förbättra möjligheterna till belöning. Några respondenter (sex stycken) valde att inte besvara frågan, samma antal valde bort att svara på följdfrågan om vad som hindrade dem från att genomföra förändringen. De som besvarade frågan nämnde en rad faktorer att förbättra. Vi har valt ut exempel och dessa har vi grupperat nedan.

- *”Mer personal”*
”Ökade personella resurser ger utrymme för kompetensutveckling”
- *”Kompetensutveckling”*
”Större budgetram för att avsätta mer till kompetensutveckling”
- *”Större ekonomiska resurser”*
”Ändra budgetsystemet för Försäkringskassan så att det skapas större budgetutrymme”
”Bättre budget per år till kontoret”
- *”Tid att följa upp”*
”Mer tid för feedback”
- *”Lönesystemet, alla pengar till individuella löner”*
”Större frihet vid lönesättning”
”Ett större löneutrymme”
”Få större utrymme för högre lönehöjningar (är idag begränsad av ’pottens’ storlek)”
”Löneförhöjning i direkt anslutning till insatser som skall belönas”
”Löneinstrumentet skulle kunna användas mer ’fritt”
- *”Möjlighet till ekonomisk ersättning”*
- *”Större möjligheter till sociala aktiviteter som belöning”*
”Ge semesterdagar/ledighet som belöning”
”Överens inom enheten vad belöning är och när den skall erhållas”
”Enhetlig norm för belöning”
”Större budgetram för använda till uppmuntran utan riskera hamna under skattepliktigt”
”Bättre instrument för individuell uppföljning av resultat”
- *”Möjligheter till formell befordran”*
”Någon slags befordran (utvecklingsstege kanske)”
- *”Fullständig rättvisa kontoren emellan”*
- *”Mer decentraliserad verksamhet”*
- *”Bättre uppmärksamhet (hos oss arbetsledare) för goda prestationer”*
”Större disciplin från min sida att lämna feedback och beröm”
- *”Villkoren för arbetstid”*
”Skattesystemet”

Motivera mera!
– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

Två respondenter kommenterade att de inte ansåg att det finns faktorer att förbättra. De hinder som togs upp var bland annat:

- ”Inflödet av ärenden”
- ”Budgettilldelning”
”Det faktum att vi bedriver verksamheten med skattemedel”
”Begränsade ekonomiska resurser”
”Regelverket kring medelstillelningen”
- ”Tiden. Jag arbetar i snitt 45-50 timmar/vecka”
- ”Centrala avtal och policy”
”Löneavtalen och hela regelverket”
- ”Allt måste klarläggas och ’offentliggöras’ inom hela Kassan”
”Riksdagsbeslut och styrelsebeslut”
- ”Mina chefers inställning samt värderingsskala på olika aktiviteter”
- ”Organisationsstrukturen”
- ”Uppmärksamhet – inget hinder”
”Jag själv, men jag övar mig”
- ”Verkligheten”
”Jag styr inte över dessa system”

På frågan om hur mycket feedback respondenten uppskattade att han eller hon gav sina medarbetare fördelade sig svaren enligt tabellen nedan. En respondent valde att inte svara på frågan.

Tabell 6.12: Feedback till kontorschefernas medarbetare.

Fråga 25 Hur mycket feedback uppskattar du att du ger dina medarbetare?	Procentuell fördelning		Män	Kvinnor
För mycket				
Lagom	26 %		4 st	3 st
Tillräckligt	19 %		3 st	2 st
För lite	48 %		11 st	4 st

Tabellen visar att mer än hälften av respondenterna anser att de ger sina medarbetare alltför lite feedback. Kvinnor och män verkar ha ungefär samma inställning. Det fanns möjlighet för respondenten att kommentera sitt svar. Bland dem som valt att kommentera återfinns bland annat dessa kommentarer:

- Lagom
”Grundat på individuella samtal”
”Oftast uppfattar medarbetaren inte att ha fått feedback. Feedback är mer än positiva saker.”
- Tillräckligt
”Försöker ge mycket feedback, men kan bli bättre”
”Ganska raka rör + PSO och så vidare”

Motivera mera!
– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

- För lite
”Det finns dålig balans mellan administrativa uppgifter och personalvård”
”Jag kunde uppmärksamma enskilda prestationer bättre. Framförallt bland de ’tysta’”
”Tycker att jag ger dem tillräckligt men tror inte de alltid uppfattar feedback”
”Det är en svår bit att ge feedback. Det är lätt att glömma bort att säga det man ofta tänker.”

Respondenten ombads rangordna de tre grupper av medarbetare de ger mest feedback till. Svaren redovisas i tabellen nedan. En respondents svar uteblev.

Tabell 6.13: Feedback från kontorscheferna till olika befattningar.

Fråga 26 Vilka ger du feedback till?				
Alternativ:	I första hand	I andra hand	I tredje hand	Totalt markerade
Styrelsen				0 st
Direktör		9 % (2 st)	33 % (4 st)	6 st
Sektionschefer (i förekommande fall)	4 % (1 st)	9 % (2 st)	8 % (1 st)	4 st
Funktionsansvarig/Gruppledare/Samordnare	11 % (3 st)	61 % (14 st)	8 % (1 st)	18 st
Handläggare	85 % (23 st)	17 % (4 st)		27 st
Övriga, sakområdesansvarig			17 % (2 st)	2 st
Övriga, kollegor		4 % (1 st)	33 % (4 st)	5 st
Totalt antal markerade	27 st	23 st	12 st	62 st

Tydligt är att alla upplever sig ge feedback till handläggarna, eftersom huvuddelen menar att handläggarna får mest feedback av dem.

En fråga som nästan alla respondenter besvarat på samma sätt är huruvida det finns kriterier som alla medarbetare ska uppfylla för att få årlig löneförhöjning. Alla utom två anger att samma kriterier gäller för alla medarbetare. Vi bad dem nämna de tre viktigaste och många använde sig av exakt samma formuleringar. Kriterier som förekom frekvent i svaren är:

- Produktionsresultat och skicklighet
- Lärande och utvecklande förmåga
- Bidrag till utveckling av verksamheten
- Social kompetens, respekt, öppenhet, service, bemötande och samarbetsförmåga
- Personlig utveckling och förändringsbenägenhet
- Bredd av kunskap samt specialisering
- Arbetsuppgifternas svårighetsgrad

På frågan vad respondenterna trodde att deras medarbetare uppfattade som belöning fördelade sig svaren enligt tabellen nedan. Observera att svaren inte exkluderar varandra, varje svarsalternativ kan alltså i teorin bli 100 %.

Tabell 6.14: Uppfattning om belöningar.

Fråga 28 Belöning?	Kontorschefens uppfattning om de anställdas uppfattning:
Lön	78 % uppfattar lön som belöning
Förmåner	48 % uppfattar förmåner som belöning
Incitamentsförstärkare	74 % uppfattar incitamentsförstärkare som belöning

Under fråga 29 skulle respondenten svara på hur stor påverkan de trodde belöningar har på motivationen hos medarbetarna. 70 % trodde att påverkan var stor och 30 % trodde att påverkan var liten. Det var ingen som ansåg att belöningar saknade påverkan, däremot avstod en av respondenterna helt från att svara.

Vid samkörning av antalet befintliga belöningar (fråga 20) med åsikten på fråga 29 ser vi att de som tror att belöningar har stor påverkan på de anställdas motivation också, om än i ringa omfattning, ger sina medarbetare fler belöningar. De som svarat att de tror att belöningar har stor påverkan ger i snitt sina medarbetare 17 stycken olika sorters belöningar av de vi gett exempel på, 18 i median. De som svarat att de tror att belöningar har liten påverkan på de anställdas motivation har i snitt svarat att de tillämpar 16 stycken belöningar, även medianen blir 16. Det finns således ett svagt samband mellan hur stor påverkan kontorschefen tror att belöningen har och hur många belöningar denne tillämpar. Även när vi räknar in de belöningar som markerats som önskvärda i framtiden framträder samma svaga samband.

Slutligen gavs respondenten en chans att lämna övriga synpunkter angående motivation och belöningar. Endast ett fåtal valde att göra detta. Bland kommentarerna väljer vi att lyfta fram dessa citat:

- *Det är den som det går sämst för som behöver mest beröm och belöning för att växa. Ett motsatsförhållande.*
- *Lönen ger en kortsiktig påverkan. Det glöms bort fort. Övriga förmåner tar man som en rättighet. Bör lyftas fram som en förmån lite oftare.*
- *För att individuella belöningar ska fungera måste det finnas väl kända och hos medarbetarna accepterade kriterier. Belöningar måste uppfattas som rättvisa. Vi har stor öppenhet: offentlig förvaltning – så alla vet vilka som fått vad.*
- *De avtalsreglerade förmånerna uppfattas efter den långa tid de funnits mer som rättigheter än förmåner.*
- *Att ha ett arbete man trivs med är i sig den största belöning.*

6.2 Sammanställning av intervjuer

Nedan redogörs för de personliga intervjuer vi har genomfört med fyra kontorschefer från Lund, Staffanstorps, Kristianstad och kontoret på Triangeln i Malmö. Frågorna som ställdes och diskuterades kring, återfinns i intervjuguiden i bilaga 1. Dessutom kompletterar vi med den intervju vi genomförde på centralkontoret i Kristianstad med tre controllers, däribland länscontrollern.

6.2.1 Bakgrundsdata – kontorschef och anställda

Kontorscheferna som vi har intervjuat är alla i 50-årsåldern och har arbetat inom Försäkringskassan i över 20 år, på flera olika kontor och befattningar. Utbildningsnivån skiljer sig åt: två av respondenterna har högskole-/universitetsutbildning och de övriga två har gymnasieutbildning. Flertalet av kontorscheferna har gått Försäkringskassans interna utbildningar, till exempel chefsutbildningen.

Genomsnittsåldern för de anställda på de lokalkontor vi besökte är 45-50 år och ungefär 80 % av de anställda är kvinnor. De olika befattningar som finns på kontoren är kontorschef, sektionschef, funktionsansvarig/samordnare och handläggare. Beroende på antal anställda på kontoret så skiljer sig de olika befattningarna åt mellan kontoren, till exempel antalet sektionschefer. De funktionsansvariga/samordnarna fungerar som informationskanaler och vidarebefordrar viktig information från kontorschefen till handläggarna och vice versa. De anställda är uppdelade i olika grupper som arbetar med olika typer av ärenden, såsom bostadsbidrag, rehabilitering och pension. Det förekommer även att de anställda arbetar i flera olika grupper samtidigt för att få en bredd i sin kompetens. Handläggarna är visserligen kontaktpersoner för olika försäkringstagare och ansvariga för ett visst ärende, men diskuterar de enskilda fallen i grupp. En av respondenterna nämnde att handläggarna arbetade efter ett rullande schema, så att de bytte arbetsuppgifter kontinuerligt.

I vissa viktiga ärenden har socialförsäkringsnämnden den formella beslutsrätten. Detta gäller beviljande av ärenden där ersättningen varar livet ut, såsom sjukersättning och förtidspension. Försäkringskassan arbetar fram underlag till beslut och kommer med förslag och sedan tar socialförsäkringsnämnden det slutliga beslutet. Socialförsäkringsnämnden har ungefär 40 ärenden varannan vecka i varje nämnd. Det finns ungefär en nämnd i varje kommun.

6.2.2 Styrning

De lokala kontoren har budgetansvar och ska även arbeta efter att uppfylla målen i det balanserade styrkortet som finns i Skånekassan. Detta styrkort bryts ned på kontorsnivå och även på gruppnivå i vissa fall. Utifrån den budget som kontorscheferna får från regionkontoret upprättas verksamhetsplaner på vad som ska uppnås inom de olika verksamhetsområdena. Rapportering av hur väl målen i budgeten och det balanserade styrkortet nåtts sker kvartalsvis.

Kontorscheferna känner sig inte speciellt styrda uppifrån vad gäller belöningar till de anställda. De har dock en budget att hålla sig inom ramen för och 80 % av de tilldelade pengarna som bestäms centralt är personalkostnader. Dessa pengar ska fördelas ut på de anställda efter förhandling lokalt på kontoret i samråd med fackförbunden. Kontorschefernas löner bestäms av direktören och i samråd med facket, om kontorschefen är fackligt ansluten. Lokalkontorschefernas löner inkluderas inte inom ramen för kontorets budget.

6.2.3 Drivkrafter och belöningar – kontorschef

Kontorscheferna drivs av att arbetet på Försäkringskassan är stimulerande och omväxlande. En annan drivkraft är att skapa en bra arbetsmiljö, så att personalen trivs och utför ett bra arbete. Kontorscheferna belönas efter hur det går för det lokala kontoret och utvärderas efter hur väl målen i budgeten och det balanserade styrkortet uppfylls. Om det gått bra för kontoret kan kontorschefen erhålla en löneförhöjning utöver en viss summa som ges till alla kontorschefer. En av kontorscheferna nämnde dock att denne fått samma löneförhöjning i absoluta tal de senaste tre åren.

Som belöningar uppfattar kontorscheferna feedback från direktören och medarbetarna, att kontoret går bra samt löneförhöjning. Den belöning kontorscheferna uppfattar att de faktiskt *får* är löneförhöjning, om det går bra för kontoret. De anser att de får för lite uppskattning och feedback uppifrån av direktören och att det inte förekommer några riktiga utvecklingssamtal. Det samtal som äger rum sker oftast mellan en sakområdesansvarig, som representerar direktören, och kontorschefen. Enligt en av intervjupersonerna får denne främst feedback på sämre prestationer. Feedback underifrån från till exempel sektionschefer och handläggare förekommer däremot oftare. Belönings påverkan på kontorschefernas motivation skiljer sig åt. De manliga intervjupersonerna anser att deras motivation påverkas av om de får en löneförhöjning utöver det som ges till alla kontorschefer. De kvinnliga intervjupersonerna anser däremot att det inte har så stor påverkan.

6.2.4 Drivkrafter och belöningar – anställda

Enligt kontorscheferna drivs de anställda inom Försäkringskassan av att arbetet är stimulerande, omväxlande och att de gillar att arbeta med människor. Genom att hjälpa försäkringstagarna kan de få respons från dem, att de gör ett bra jobb. Responsen sker både personligen och genom att försäkringstagarna kontaktar kontorschefen och framför sina åsikter. Andra drivkrafter är sammanhållningen på kontoret, trivseln samt att jobbet känns tryggt. Kontorscheferna tror att de anställda framförallt uppfattar löneförhöjning och konkreta saker som belöning. Men även uppskattning och feedback kan vara belönande. Vissa saker tas dock för givet såsom fri sjukvård, kaffe och flexitid. En kontorschef påtalade att enligt den PSO-undersökning som görs varje år bland de anställda inom Försäkringskassan visade att de anställda tycker att personalpolitiken är relativt svag inom Försäkringskassan.

Vi frågade kontorscheferna om de uppfattade att de anställda har olika uppfattningar om belöning, beroende på deras kön och ålder. Det som kom fram är att äldre personer visar lite mer uppskattning än yngre personer och att de äldre har en annan sorts lojalitet med försäkringstagarna. De yngre ansågs dock växa in i denna roll efter en viss tid inom organisationen. De yngre har en tendens att ställa mera krav på belöningar och att få uppskattning för sitt arbete. Oavsett kön och ålder så tar vissa anställda för sig mer än andra och utnyttjar och använder belöningarna. Ett exempel är den fria timmen per vecka till friskvård.

För att bekosta belöningar till de anställda tas pengar av budgeten. Vissa belöningar, såsom 600 kronor till fritidsaktiviteter och en timme per vecka att utnyttja till friskvård, är centralt bestämda belöningar som utgår till alla anställda i Försäkringskassan. Det finns även

nationellt bestämda förmåner som gratis sjukvård och medicin, flextid samt fler semesterdagar med stigande ålder. Friheten för kontorscheferna att utforma egna motivationsskapande åtgärder är stor, så länge det ryms inom ramen för budgeten. Samtliga kontorschefer som vi intervjuade använder belöningarna fritt kaffe, fika vid speciella tillfällen (såsom födelsedagar) och firande av högtider. Andra belöningar som förekommer, men inte hos alla vi intervjuade, är massage, utlottning av presentkort, förslagslåda samt individuellt kompetenskonto. Vissa kontor åker ibland iväg med hela personalen för att umgås och ha någon form av arbetsrelaterad konferens eller föreläsning. Det kunde till exempel vara en resa till en kurort. Under en av intervjuerna framkom det att när det nya pensionssystemet infördes var de anställda tvungna att sätta sig in i det nya systemet snabbt. Detta medförde en viss frustration bland de anställda och mycket övertidsarbete. För att belöna de anställda för att de arbetat hårt åkte hela kontoret iväg till en kurort. Andra kontor anser det svårt att resa bort alla tillsammans, utan gör istället aktiviteter tillsammans på befintlig ort, såsom restaurang- eller teaterbesök. En av kontorscheferna betonade att de belöningar som förekommer är knutna till områden i budgeten såsom utbildning, motion, personal och representation. Målet är att anordna aktiviteter/konferenser där alla kan vara med och blir nöjda. Det är alltid ordentliga program med syfte och mål med vad som kommer att ske och allt dokumenteras.

Vi frågade även intervjupersonerna varifrån de får inspiration när de ska belöna sina anställda. Kontorscheferna svarade att inspiration hämtas genom att till exempel läsa tidskrifter, höra vad andra kontor hittar på samt om de anställda har några förslag själva. På Kristianstadkontoret finns det speciella framtids- och utvecklingsgrupper som ger förslag på olika belöningar.

Det förekommer mest kollektiva belöningar till de anställda. Detta antar vi grundar sig i att det finns rättvisetankar i organisationen. Dessa rättvisetankar betonades dock mer av vissa vi intervjuade än andra. Två av kontorscheferna vi intervjuade belönar en viss grupp för att de gjort bra ifrån sig med till exempel restaurangbesök eller löneförhöjning för alla i gruppen. Kontorscheferna anser dock att det är obekvämt att synligt belöna några utvalda eller bara en enskild person med till exempel smörgåsar i lunchrummet eftersom det kan vara en källa till avundsjuka och missunnsamhet. De individuella belöningarna tar sig uttryck i den individuella lönesättningen. Det finns en central lönepolicy där olika kriterier såsom produktivitet, kvalitet, bredd, djup, social kompetens med mera fungerar som en grund för att utvärdera de anställdas prestationer. Dessa kriterier vet de anställda om och vid det årliga lönesamtalet finns ett kompetensverktyg i form av ett formulär med frågor som den anställda får fylla i. Ett likadant formulär fylls också i av kontorschefen. Sedan jämförs resultaten och en diskussion förs vad den anställde gör bra respektive kan förbättra.

Alla kontorschefer försöker att vara mycket ute i verksamheten och prata med medarbetarna. De anser att de skulle kunna ge mer feedback till de anställda och att detta skulle uppskattas. De större kontoren har speciella möten med sektionscheferna en gång per vecka. Det förekommer också olika typer av möten då det diskuteras hur det går för kontoret eller hur det går för de olika sektionsgrupperna, så kallade kvartalsuppföljningsmöten. Kontorscheferna på de fyra Malmökontoren träffas regelbundet för att få stöd och inspiration av varandra. Det förekommer även andra möten eller konferenser då kontorscheferna för de olika lokala kontoren träffas.

6.2.5 Framtidstankar

En fråga till kontorscheferna handlade om vad de skulle vilja använda för slags belöningar och om det var något de ville förändra på kontoret för att kunna arbeta bättre. Två av kontorscheferna ville höja lönerna till de anställda. Det påpekades att det fanns ett uttalat missnöje angående löner bland akademikerna och det kunde vara svårt att försörja sig som handläggare om personen i fråga var ensamstående med barn, i dagens löneläge. En av respondenterna påpekade dock att lönerna för de lite äldre handläggarna som arbetat länge inom organisationen är relativt bra i jämförelse med om de skulle ha bytt arbete. Andra förändringar som kom fram vid de fyra intervjuerna var att de ville anställa mer personal, införa ett bonussystem kopplat till utvecklingen i ett internationellt perspektiv, satsa mer på friskvård, ha mer tid för vila och reflektion samt en bättre ergonomisk arbetsmiljö.

Kontorscheferna betonade att det förekommer mycket förändringar inom organisationen både i verksamheten och organisatoriskt. De anser att dessa förändringar leder till positiva följder men också till mycket frustration. Det påpekades att Försäkringskassan har blivit en mer öppen organisation än tidigare. Kontorscheferna tror att utvecklingen går mot större kontor i och med att de små kontoren inte kan ha den bredd av kunskap som behövs för att kunna hjälpa alla. Detta ansåg de vara bra för organisationen då den blir mer effektivt, men inte bra för försäkringstagaren då denne ska stå i centrum.

7 Analys

I detta avsnitt analyseras resultaten av enkäterna och intervjuerna. Dessutom kopplas de till den motivations- och belönings teori vi presenterat tidigare i uppsatsen. Analysen är delad i underrubriker avseende kontorscheferna och de anställda. Dessa i sin tur är indelade i underrubriker som vi tycker karaktäriserar viktiga punkter i analysen. Avslutningsvis sammanfattas resultaten av vår empiriska undersökning i en modell.

7.1 Kontorscheferna

7.1.1 Bakgrundsdata

Majoriteten av kontorscheferna i Skåne läns allmänna försäkringskassa är män, vilket är ett intressant faktum eftersom 81 % av det totala antalet anställda är kvinnor. Medelåldern bland cheferna är 52 år och i genomsnitt har de varit anställda 27 år inom Försäkringskassan. Siffrorna pekar i samma riktning som övriga landets försäkringskassor där merparten av cheferna är män och de anställda på Försäkringskassan tenderar att stanna kvar länge i organisationen. Hela detta resonemang uppfattar vi vara förhållandevis typiskt för personalstrukturen i offentlig sektor. Individens könstillhörighet och ålder kan vara värt att beakta vid utformning av motivationsskapande åtgärder. Likaså tenderar anställningstiden samt vilken utbildningsnivå den anställde har, att påverka arbetsmotivationen. I studien framkommer det att 71 % av kontorscheferna har någon form av högskoleutbildning, men inte nödvändigtvis en akademisk examen. En tredjedel av dessa tolkar vi som att de har genomfört sin högskoleutbildning under tiden som de varit anställda inom Skånekassan. Enligt en undersökning finns en tendens att främst högutbildade motiveras av arbetets art, innehåll och utvecklingsmöjligheter. De individer som har lägre utbildning motiveras i så fall snarare av lön, anställningstrygghet och kamratskap. Detta vittnar om att det är av stor betydelse att Försäkringskassan tar hänsyn till den mix som innehas av utbildning, anställningstid, ålder och kön.

De flesta kontorschefer är, som tidigare nämnts, över 50 år och det är endast en av respondenterna som är under 40 år. En förklaring till den höga genomsnittsåldern kan vara att det krävs en hel del erfarenhet och kunskap om organisationer för att kunna klättra i karriärstegen och bli chef. Ett kommande problem blir därför att många chefer antagligen kommer att gå i pension vid ungefär samma tidpunkt. Även om det finns en tendens att internrekrytera chefer, ser vi det som lite problematiskt att även övriga anställda i organisationen har en hög medelålder och således kommer att lämna organisationen vid samma tidpunkt. Detta innebär att i framtiden måste den externa rekryteringen öka, vilket kan leda till vissa fördröjningar och komplikationer i verksamhetens utveckling. Det kan dock vara både positivt och negativt med externrekrytering. Det positiva är att Försäkringskassan kan få in nya tankar och idéer och därigenom inspireras till nya tankesätt. Å andra sidan är en

person som redan är anställd i organisationen väl bekant med kulturen och rutinerna, vilket kan underlätta då denne har bättre förståelse för den verksamhet som Försäkringskassan bedriver.

7.1.2 Drivkrafter och belöningar

Individens behov

De olika behovsteorierna beskriver hur individen styrs av skilda behovsfaktorer. Maslow nämner i den undre delen av behovstrappan vikten av att känna trygghet (se under avsnitt 3.2.1). Behovet av trygghet kan vara en anledning till att cheferna motiveras att stanna så länge inom organisationen. Vi tror att Försäkringskassan upplevs som en stabil och trygg arbetsplats, och verksamheten är inte särskilt konjunkturberoende såsom privata sektorn. Försäkringskassan är helt och hållet statligt finansierad och riskerar därmed inte att hamna i några större ekonomiska svårigheter. Dock kan spelreglerna ändras, till exempel vid en ny politisk majoritet. Sättet som Försäkringskassan arbetar på innebär för det mesta tydlig struktur och klara rutiner avseende tillvägagångssättet, även om det emellanåt kan ske förändringar som vid införandet av det nya pensionssystemet. Således torde behoven kunna utgöra en förklaring till varför de anställda inom Skånekassan stannar kvar inom verksamheten. Vår uppfattning är att verksamheten inom offentlig sektor generellt sett är kontinuerlig och miljön relativt trygg, vilket kan bero på att de agerar inom ramen för staten.

Vår undersökning visar att kontorschefernas främsta drivkrafter är omväxling, möjlighet till personlig utveckling och personalens välmående. Maslow placerar i sin behovstrappa begreppen självförverkligande, status och prestige i de övre stegen och härvid skulle det alltså kunna ske en koppling till kontorschefernas drivkrafter. Vi tror att det kan upplevas som självförverkligande att ha ett arbete som är omväxlande samtidigt som det finns möjligheter till utveckling både vad gäller att bemöta nya situationer och ständigt lära sig nya saker. Även mindre styrning uppifrån kan medverka till att individen kan uppleva personlig utveckling då denne kan nyttja sin frihet och kreativa förmåga inom ramen för sitt arbete. Därför anser vi att det är viktigt att organisationen i sin målstyrning tydliggör utefter vilka dimensioner som resultat mäts och att chefens prestation uppnår ett klart samband med de belöningar som erhålls.

Motivationsfaktorer

Som tidigare nämnts anser sig majoriteten av cheferna kunna påverka kontorets resultat i förhållande till budget. Det är av stor vikt att individen bedöms utifrån det som denne kan anses påverka, men emellanåt uppkommer situationer som chefen inte kan styra över. Om till exempel kontorets resultat inte uppfyller uppsatta mål kan kontorschefen ha, beroende på dennes karaktärsdrag, olika förklaringar till detta. Enligt den motivationsteori som benämns attributionsteorin (se avsnitt 3.2.2), försöker individen hitta orsaker till varför denne inte lyckats uppfylla satta mål. Om chefen har en optimistisk attributionsstil väljs förklaringar där denne tar på sig ansvaret för resultatet och skyller på sin egen förmåga. Har chefen däremot en pessimistisk attributionsstil skyller denne på externa faktorer. Hur som helst förs budgetunderskott eller överskott vidare till nästa år, men det är intressant att se kontorschefens

förklaring. Under en intervju kom det fram att när det nya pensionssystemet infördes, tappade många av de anställda motivationen eftersom den kunskap som de besatt genast blev inaktuell. Således var de tvungna att inhämta nya kunskaper och den intervjuade kontorschefen upplevde att de anställda fann hela situationen mycket frustrerande. I sådana sammanhang kan det tänkas att chefen skulle kunna skylla på yttre förhållanden såsom att det inte fanns tillräckligt med tid och resurser för att klara av den uppkomna situationen. Alternativt skulle chefen kunna inta en optimistisk attributionsstil och ge förklaringen att denne själv varit dålig i sin roll som ledare och därmed ta på sig skulden för att implementeringen av det nya pensionssystemet inte blev helt lyckad.

Enligt Hertzbergs motivations- och hygieenteori, som återges under avsnitt 3.2.3, finns det ett antal faktorer som påverkar den anställdes motivation. Vi tror att även i dessa faktorer kan det finnas förklaringar till varför kontorscheferna har stannat kvar så länge på sina befattningar. I genomsnitt har Skånekassans kontorschefer befunnit sig på nuvarande befattning i sex år, men vad som då bör uppmärksammas är att spridningen är stor, alltifrån ett halvt år till 28 år. Vi tror att det kan finnas en tendens att cheferna inom offentlig sektor stannar kvar länge på sina positioner, bortsett från de chefsbefattningar som tillsätts politiskt. Det som cheferna drivs av är, utifrån våra enkäter och intervjuer, att de finner arbetet omväxlande och att arbetsuppgifterna är stimulerande samt att det finns möjlighet till utveckling, i form av exempelvis självförverkligande. Därutöver krävs det att organisationen har bra personalpolitik och arbetsförhållanden.

Styrfaktorer

Kontorscheferna utvärderas utifrån dimensionen kontorets resultat i relation till budgeten och utifrån ett för det individuella kontoret nedbrutet regionalt balanserat styrkort. Av kontorscheferna är det 75 % som anser att det finns en koppling mellan hur de belönas och hur kontoret presterat under året. Eftersom kontorscheferna belönas utifrån hur deras kontor presterat under det föregående året är det viktigt att de upplever denna koppling.

Genom den decentralisering som finns inom Försäkringskassan blir det upp till varje kontorschef att själv finna det bästa upplägget och de bästa metoderna att arbeta efter. Vi upplever dock att chefen styrs till viss del genom den handlingsstyrning (se under avsnitt 4.2.2) som tar sig uttryck i exempelvis Försäkringskassans policy och interna utbildningar. En av intervjupersonerna uppgav till exempel att det finns en chefsutbildning som hon hade genomgått, och vi får uppfattningen att det finns ett flertal olika utbildningsmöjligheter. Upplever individen detta som utvecklande och givande kan detta betraktas som en slags belöning. En av respondenterna i enkäten uttryckte sig som att *”den viktigaste förmånen under mina år i Kassen har varit utveckling/utbildning och möjlighet till nya arbetsuppgifter”*. En annan kontorschef menade att han *”själv väljer kompetensutvecklingsprogram”*. Därigenom bidrar Skånekassan till att stärka den organisationskultur som finns, då cheferna skolas inom ramen för kulturen. Under intervjuerna framkom det att i alla fall ett kontor hade ett speciellt individuellt kompetenskonto till varje anställd på kontoret.

Utifrån enkätsvaren kan vi utläsa att kontorscheferna inte anser att försäkringstagarens tacksamhet är något som återfinns bland de främsta drivkrafterna. Enligt teoretikern Mabon, vars teori presenteras under avsnitt 4.5.2, är det möjligt att koppla belöningsaspekten och arbetsuppgifterna till varandra. En individ som arbetar för att skapa värde för andra människor

kan sägas ha ett kall för sitt yrke och belöningar har därför inte lika stor betydelse för motivationen i denna situation. Det kan föras en diskussion kring varför försäkringstagarens tacksamhet inte står i främsta fokus. Det kan tänkas bero på att kontorscheferna inte ser sitt arbete som ett kall, eller kanske kan det bero på att cheferna inte nås av försäkringstagarens uppskattning eller missnöje. I en av intervjuerna framkom det dock att enskilda försäkringstagare kontaktat kontorschefen för att framföra sin åsikt. Detta uppfattar vi inte vara ett frekvent inslag i kontorschefens arbete. Ett av måtten i Försäkringskassans balanserade styrkort har dock som syfte att mäta hur försäkringstagaren uppfattar att denne bemöts, samt att mäta handläggningstidernas längd. Detta anser vi utgör ett bra underlag till arbetet mot att försäkringstagaren ska stå i fokus, som är en norm i Försäkringskassans policy. På så sätt nås kontorschefen indirekt av försäkringstagarens uppfattning.

Kombinationer av belöningar

På frågan om kontorschefen anser sig få några andra belöningar utöver feedback och den årliga löneförhöjningen, svarade över hälften av respondenterna att så inte var fallet. Några av de jakande svaren innehöll dock exempel som utvecklingsmöjligheter och befordran. Vi tycker att det är högst väsentligt att Försäkringskassan använder sig av belöningar som uppfattas som belöningar av den anställde, och att organisationen är medveten om att belöningsformerna uppfattas olika av mottagaren, arbetskamraterna och ledningen. Detta måste uttalas tydligare. Det som cheferna enligt enkäterna främst skulle vilja ha som belöningar framöver är framförallt större löneförhöjning, alla utom en angav detta. Detta är ett intressant faktum i en organisation som är skattefinansierad och av tradition inte uttalat anser att det mest centrala är lönen. Vidare framhölls en önskan om mer feedback i framtiden, framförallt från närmsta chefen, det vill säga direktören. Feedback är en mycket viktig del i en organisations styrning för att därigenom kunna styra alla medarbetare i samma riktning och uppnå målkongruens mellan individens och organisationens mål. Dessutom bidrar feedback till att motivationen ökar och det i sin tur leder till bättre prestationer framöver. Några respondenter ville ha mer utbildning och ökade förmåner. Exempel på förmåner som nämndes var tjänstebil, bättre pension och ökad semester. Förutom löneförhöjning och ökad respons verkar kontorscheferna vara relativt nöjda med sin belöningsituation som den är idag givet de resurser som finns.

Feedback

Vad gäller feedback till kontorscheferna är det högst väsentligt att detta erhålls för att kunna förändra eller förbättra arbetssättet. Feedback har ofta både en tillbakablickande och en framåtblickande aspekt. Avseende kontorscheferna sker den tillbakablickande aspekten genom att måluppfyllelsen i budgeten under det gångna räkenskapsåret ligger till grund för lönesamtalet. Den framåtblickande aspekten av feedback kan vara en diskussion om vilka mål som ska uppfyllas under den kommande tidsperioden. Utifrån vår undersökning har vi slutit oss till att i den mån feedback förekommer inom Försäkringskassan, är den främst tillbakablickande.

I vår enkätundersökning ställde vi frågan till respondenterna om de anser att de får feedback när det gjorts något bra eller dåligt. Hälften ansåg att de till viss del får någon typ av feedback

på sina bra respektive dåliga prestationer. En respondent kommenterade att han endast fick feedback på sämre prestationer, inte på det han gjort bra. Samma åsikt kom till uttryck på en av intervjuerna. Detta tror vi kan verka negativt på individens motivation. En annan fråga handlade om vem respondenten ansåg sig få feedback från. Handläggarna gav enligt undersökningen mest feedback till kontorscheferna, hela 22 personer rangordnade dem någonstans bland de tre främsta. Sju av respondenterna tyckte att de fick tillräckligt med feedback, vilket motsvarar en fjärdedel av kontorscheferna. Av de resterande svarade samtliga att de ville få mer feedback från direktören. Det är oroande att så stor del av respondenterna inte anser sig få tillräckligt med feedback eftersom utebliven feedback signalerar ett ointresse från ledningens sida. Enligt Merchant signalerar feedback att resultatet uppmärksammas och medarbetaren kan genom feedback få en ökad förståelse dels för vad som är väsentligt för verksamheten, dels för vad ledningen förväntar sig av denne (se avsnitt 4.3.2). Då kontorscheferna belönas efter vilket resultat kontoret presterar kan det vara förödande för kontorschefens motivation att inte få reda på vad ledningen anser om prestationen. En *double-loop learning* skapas endast om medarbetaren har möjlighet att lära sig av sina misstag. En risk med att inte få feedback är att fel aktiviteter får stå i fokus, så kallad suboptimering. En annan risk kan vara att misstag inte uppmärksammas i tid och onödiga resurser går till spillo. Detta anser vi vara viktigt att notera.

Kontorscheferna ger i mycket liten utsträckning feedback till direktören, trots att flertalet av dem borde vilja berätta för honom att han ger dem för lite feedback. En orsak till att de inte kan ge honom feedback kan vara att det sällan förekommer möten dem emellan. Det förekommer dock en undersökning motsvarande PSO-undersökningen, för cheferna. I denna undersökning kan feedback till ledningen och, i förlängningen, direktören ges.

Lön

Under intervjuerna kom det fram att det inte alltid förekommer något årligt löne- och utvecklingssamtal i egentlig mening mellan kontorscheferna och direktören. Istället talar kontorschefen i många fall med en representant för direktören, en så kallad sakområdesansvarig. Intervjupersonerna uttryckte ett missnöje med detta och med det faktum att utvecklingssamtalet inte fick ta så lång tid som de ansåg vara motiverat. Dessa samtal är viktiga eftersom kontorschefens åsikter om bland annat lönen kommer fram och kan diskuteras. Lönetillfredsställelsen har stor betydelse för den enskilda medarbetaren. Denna kan inte nås om inte medarbetaren förstår och har accepterat de kriterier som gäller för löneförhöjning. Utan ett fullgott lönesamtal anser vi det därför svårt att uppnå denna lönetillfredsställelse, som i sin tur påverkar kontorschefens prestationer och chefskap.

En fråga i vår enkät behandlade huruvida kontorschefen ansåg att det fanns en stark koppling mellan den årliga löneförhöjningen och hur kontoret presterat under året. Av de svarande anser 75 % att det finns en koppling mellan dessa faktorer, och en majoritet av kontorscheferna tycker att det är ett bra sätt att utvärderas efter. En av intervjupersonerna berättade dock att han fått samma löneförhöjning i absoluta tal de senaste tre åren, vilket rent procentuellt sett innebär en allt mindre höjning. Vi tolkade honom som att han därmed ifrågasatte ifall det finns ett till kontorsresultatet relaterat lönesystem. Ett av ändamålen med belöningar är att motivera kontorschefen att prestera utöver det som normalt förväntas. Individerna förväntas ta fler initiativ och vara mer kreativ samt förbättra sina färdigheter. Kanske att de kontorschefer som inte finner en stark koppling mellan lönehöjning och

kontorsprestation genom avsaknaden av dessa incitament inte är motiverade att prestera sitt yttersta. Enligt förväntansteorin (se avsnitt 3.2.2) presterar bara kontorschefen sitt yttersta om han vet att han får en belöning som står i paritet med arbetsinsatsen. Det är genom olika studier konstaterat att det föreligger ett positivt samband mellan belöning, motivation och prestation, vilket måste anses vara mycket viktigt att ha i åtanke.

Lönerättvisa tror vi är ett begrepp som kan vara extra betydelsefullt inom offentlig sektor på grund av verksamhetens utformning och finansiering. Det kan dock diskuteras huruvida det är rättvist att kontorschefen får belöningar utifrån kontorets resultat. I vilken utsträckning kan denne egentligen påverka resultatet? Vi anser det vara centralt att chefen ska kunna påverka hur det går för kontoret om det är på den grunden som denne ska belönas. Det måste således ligga inom kontorschefens kontroll. På frågan om chefen anser sig kunna påverka hur det går för kontoret svarade 14 % att det stämmer helt, medan 82 % svarade att det bara stämmer delvis. Kontentan av detta blir att chefens prestation och belöning bara delvis hänger samman, vilket talar emot rättvisbegreppet. Jämvtiktsteorin, som återfinns under avsnitt 3.2.2, anser vi kunna appliceras på Försäkringskassans organisation på grund av den uppfattning vi har angående verksamhetens känsla för rättvisa. Under förutsättning att kontorscheferna jämför sig med varandra, både vad gäller det som presteras och det som fås tillbaka, kan det tänkas att relationen mellan prestation och belöning inte uppfattas som helt rättvis.

7.2 Anställda

7.2.1 Bakgrundsdata

Majoriteten av de anställda i Skåne läns allmänna försäkringskassa är kvinnor, hela 81 %. Vi anser, som tidigare nämnts, att detta karaktäriserar hela den offentliga sektorn. Knappt hälften av de anställda är över 50 år. Dessa kommer således att gå i pension inom en dryg tioårsperiod. Endast 11 % av de anställda är under 30 år. Det låga antalet under 30 år i kombination med det höga antalet över 50 år pekar på problem när generationsskiftet kommer. Detta ställer krav på en omfattande rekrytering de närmaste åren. Den genomsnittliga anställningstiden är cirka 20 år, vilket innebär att huvuddelen av de anställda är väl förtrogna med organisationskulturen. Att vara en del i en stark organisationskultur kan, enligt McClellands teori, påverka motivationen hos en individ med stort behov av kontakt och tillhörighet (se under avsnitt 3.2.1).

Troligen trivs flertalet medarbetare bra med sitt arbete eftersom de valt att stanna så länge inom samma organisation. Enligt Herzbergs teori om motivations- och hygienfaktorerers betydelse för den anställdas trivsel stannar en individ kvar endast om de så kallade motivationsfaktorerna är uppfyllda. Dessa faktorer är till exempel stimulerande arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter. Således kan det anses att Försäkringskassan erbjuder sina anställda motivationsfaktorer som kan uppväga brister i några av hygienfaktorerna, till exempel bra personalpolitik eller lön. Enligt den senaste PSO-undersökningen ansåg en tredjedel av de anställda att den personalpolitik som Försäkringskassan bedriver är bra och att det känns som om arbetsgivaren bryr sig. Resterande, det vill säga två av tre, är således av åsikten att det finns övrigt att önska. Det är allmänt känt att lönerna inom offentlig sektor ligger lägre än i den privata sektorn. Denna hygienfaktor tycks således inte spela så stor roll för de försäkringskassanställda eftersom de väljer att stanna kvar i organisationen. En av de kontorschefer vi intervjuade förde dock fram att de äldre kvinnor utan högre utbildning som

arbetat länge som handläggare inom organisationen har en relativt bra lön i jämförelse med vad de skulle ha möjlighet att få om de bytt arbete idag till att bli privatanställda.

Vi upplever det som att de anställda inom offentlig sektor innehar specifika egenskaper, såsom att de kan tänkas prioritera trygghet och inte har som främsta mål att tjäna mycket pengar. Antagligen finns viljan att hjälpa andra människor och att den anställde känner att insatsen har ett värde för andra. I en av tilläggsfrågorna i PSO-undersökningen gavs de anställda frågan om deras värderingar stämmer överens med de försäkringsförmåner de administrerar. En stor majoritet ansåg att deras värderingar stämde överens, i alla fall till vissa delar. Detta är ett uttryck för de anställdas internaliserade incitament, se avsnitt 4.4.3.

7.2.2 Drivkrafter och belöningar

Individens behov

Under intervjuerna framfördes att kontorscheferna ansåg att deras medarbetare i huvudsak drevs av sitt behov av att hjälpa andra människor samt av samvaron på kontoret och att deras arbete är omväxlande och tryggt. PSO-undersökningen visar att sju av tio anställda anser att stämningen är god, varm, öppen och trygg mellan arbetskamraterna. Detta kan kopplas till Maslows behovstrappsteg trygghetsbehov och sociala behov. De anställda har kanske inte samma möjlighet som cheferna att nå högre upp på behovstrappan rent karriärmässigt. De kan dock nå självförverkligande på en rad andra sätt, inom och utanför organisationen, till exempel via fritidsaktiviteter eller att arbetets värde för försäkringstagaren skapar detta. Om medarbetaren drivs av att hjälpa andra människor i utsatta situationer kan detta uppfattas vara den faktor som driver individen att engagera sig i arbetsuppgifterna. Vi anser att de anställda inom offentlig sektor oftast tar en icke-instrumentell inställning till sitt arbete, det vill säga ser arbetets egenvärde. Medarbetaren i Försäkringskassan ställer möjligtvis därför inte krav på belöningar i lika stor utsträckning, som den individ som inte ser sitt arbete som ett kall.

Motivationsfaktorer

Enligt Hackman och Oldham krävs en rad komponenter för att skapa motivation hos de anställda. En av dessa komponenter är variation i den anställdes arbetsuppgifter. Det framkommer både i de intervjuer vi genomfört och i PSO-undersökningen att de anställda anser att deras arbetsuppgifter är varierande. Enligt PSO-undersökningen uppgav sju av tio anställda att deras arbete gav möjlighet till omväxling i tillräcklig utsträckning. En annan av komponenterna är kontakt med klienter, vilket handläggarna definitivt har. Försäkringskassan arbetar även i andra avseenden efter modellen som Hackman och Oldham ställt upp, som är återgiven under 3.2.3, till exempel finns det en typ av feedbackkanaler i de funktionsansvariga. Ett annat exempel är att de anställda arbetar i olika team, där en anställd i vissa fall är medlem av mer än ett team samtidigt. Under en intervju kom det även fram att det förekommer ett så kallat rullande schema där medarbetarna bytte arbetsuppgifter, till exempel arbetade direkt mot klient den första veckan och utan kundkontakt den andra. Att låta de anställda arbeta i team eller med rullande schema är ett sätt att stärka organisationskulturen. De sociala incitamenten ökar och en samhörighet skapas, vilket leder till att en så kallad *team-building* sker.

Som ovan nämnts så upplevdes stor frustration bland de anställda då det nya pensionssystemet infördes under 2002. De kunskaper som de anställda hade blev då inaktuella och de blev tvungna att snabbt sätta sig in i det nya systemet. Det kan ha påverkat de anställdas motivation i negativ bemärkelse. I en intervju framkom det att personalen lade ner mycket tid och stor ansträngning på att sätta sig in i och arbeta med det nya systemet. Trots detta blev trycket från försäkringstagarna för stort vilket ledde till mycket övertid samt att kundtjänstväxeln bröt samman. De anställda kan utifrån attributionsteorin antingen förklara detta utifrån sin egen förmåga, externa faktorer eller utifrån både och. Beroende på den anställdes attributionsstil skiljer sig förklaringarna åt.

Styrfaktorer

På frågan om vad respondenterna skulle vilja förändra för att förbättra möjligheterna till belöning nämndes en rad faktorer. Det som togs upp i stor utsträckning var lönesättningsutrymmet, större budgetutrymme och att det finns en enhetlig norm för belöning. Det som kontorscheferna i huvuddelen av svaren upplever sig hindrade av är faktorer utanför deras kontroll, som till exempel tiden, löneavtalen eller budgettilldelningen. De här önskingarna tror vi kan vara typiska för offentliga verksamheter eftersom det finns begränsat med ekonomiska resurser och de får riktlinjer från riksdag och regering. Enligt *property right*-skolan är det så att de anställda inom offentlig sektor inte kan ges några direkta ekonomiska belöningar, vilket antagligen är anledningen till att individerna inte stimuleras att vara effektiva. Således skulle eventuellt ökade ekonomiska belöningar öka stimulansen till att utföra ett bättre arbete.

Vid intervjuerna förklarades det närmare hur Skånekassan arbetar med styrning av medarbetarna. Utifrån budgeten och det balanserade styrkortet får de anställda i de olika arbetsgrupperna utforma egna verksamhetsplaner som ligger till grund för att sträva efter att uppfylla organisationens mål. Skånekassan kan därför sägas arbeta efter målstyrning (för rekapitulation, se vidare under avsnitt 4.2.1), då organisationen genom dessa båda medel söker tydliggöra efter vilka dimensioner som resultaten mäts samt utifrån dessa dimensioner mäta och jämföra med de uppsatta målen. Vid utformningen av verksamhetsplanerna väljer en del kontorschefer att låta de anställda planera detta på annan plats än kontoret. De anställda uppmanas att finna de mest lämpade tillvägagångssätten för att uppnå målen och vi tror att de således kan stimuleras och motiveras att bidra med optimala prestationer. Om den anställda får vara delaktig i planeringsprocessen tror vi att individen kan uppleva större motivation och engagemang i arbetet med att uppnå målen. Till detta finner vi stöd i Lockes teori om målsättning och motivation, där han även menar att acceptans av målen är en förutsättning för att målsättning ska vara motiverande. Enligt PSO-undersökningen svarade sex av tio av de anställda att de hade möjlighet att påverka arbetets uppläggning och utformning i hög utsträckning. Enligt samma undersökning anser nio av tio handläggare att de känner till de övergripande målen för verksamheten.

Kombinationer av belöningar

De belöningar, utöver de nationellt och regionalt bestämda, som förekommer på huvuddelen av kontoren i dag enligt kontorschefernas svar i enkäten är främst sociala. Av dessa är

huvuddelen materiella: kompetensutveckling, sponsring vid motionslopp, fritt kaffe, firande av högtider, julklapp, aktiviteter för hela personalen på befintlig ort samt möjlighet för enskild medarbetare att åka på kurs eller konferens. De immateriella belöningarna är beröm och uppskattning samt vissa typer av högtidsfirande. Den enda egentliga ekonomiska belöningen som används är löneförhöjning efter prestation. Eftersom alla människor har olika behov och därför motiveras av olika saker är det viktigt att det finns olika slags belöningar. Vi föreställer oss att en offentligt anställd inte förväntar sig att erhålla några större ekonomiska belöningar, men studier visar att en kombination av både sociala och ekonomiska belöningar är bäst. Enligt förtjänstprincipen (se under avsnitt 4.4.2) bör individen belönas efter sin kapacitet, oavsett om den beror på egen talang eller samlad erfarenhet. Vi bad kontorscheferna i enkäten att uttrycka önskemål om vilka framtida belöningar de ville använda sig av som de inte använder idag. Det som nämndes var framförallt anordning av resor och konferenser för all personal på annan ort, befördran och subventionerad lunch. På frågan om vilka faktorer kontorscheferna ville förändra för att förbättra sina möjligheter att belöna fick vi ett flertal svar. Exempel på faktorer som nämndes är: enhetlig norm för belöning, mer personella resurser för att underlätta kompetensutveckling och möjligheten att ge fritid som belöning.

Enligt kontorscheferna förekommer det både belöningar till enskilda individer, grupper samt kollektiva belöningar. Fördelningen mellan dessa är relativt jämn. Under två av intervjuerna framkom det att de berörda kontorscheferna kunde tänka sig att belöna en hel grupp med att alla fick en större löneförhöjning relativt kollegorna, eller att de tillsammans fick gå ut och äta. De kunde däremot inte tänka sig att ge dem en belöning så att övriga anställda på kontoret såg det, till exempel smörgåsar i lunchrummet, eftersom det kändes som ett obekvämt sätt att belöna på. Huvuddelen av kontorscheferna, oavsett om de använder sig av kollektiva eller individuella belöningar i huvudsak, anser att det optimala är en kombination av dessa. De individuella belöningarna tenderar att ge en större stimulans än de kollektiva, som istället ger en ökad samhörighet. När det gäller belöningar till ett helt team eller en grupp finns det risk för att så kallade *free-riders* förekommer. Ur rättvisesynpunkt kan detta upplevas som orättvist då individerna är beroende av varandras arbetsinsatser. En fullständigt individuell belöning är ur detta perspektiv mer rättvis även om den ur andra synvinklar är betydligt mer orättvis. De individuella belöningarna är mer prestationshöjande och behövs för att inte tappa personal till den privata sektorn. Eftersom handläggarna arbetar både självständigt och i grupp bör det finnas individuella såväl som kollektiva eller gruppbelöningar. Vår tolkning av förtjänstprincipen emanerar i att det torde vara lämpligt att individuellt belöna en anställd efter dennes ansträngning avseende arbetsuppgifterna, oavsett det uppkomna resultatet. När det gäller kollektiva belöningar tror vi att belöningar sker utifrån resultat eftersom de kan vara svårt att konstatera gruppens ansträngning. Således tror vi att en kombination även här skulle vara att föredra.

Enkätens respondenter trodde att de anställda utifrån de tre uppställda kriterierna: lön, incitamentsförstärkare och förmåner, framförallt uppfattade de två förstnämnda som belöningar. Således uppfattades inte förmåner som en belöning i lika stor utsträckning. Det är viktigt att belöningar uppdateras kontinuerligt samt anpassas till ändrade förutsättningar för att de inte ska förlora sin motivationsfunktion. Därigenom hindras också att de anställda tar belöningarna för givet. Det är också av vikt att ta reda på och använda sig av belöningar som de anställda uppfattar som belöningar. Sju av tio kontorschefer trodde också att belöningar har en stor påverkan på de anställdas motivation. Vi kunde skönja en svag koppling mellan åsikten hos kontorscheferna om belöningars påverkan på motivationen, och antal belöningar som denne använde. Återigen vill vi därför betona att det är vetenskapligt bevisat att det föreligger ett samband mellan prestation, motivation och belöningar. I PSO-undersökningen

ställdes frågan om lön och andra förmåner står i relation till det arbete som den anställde utför och i jämförelse med liknande ställning. På denna fråga svarade knappt hälften ”Ganska hyfsat, men borde vara bättre” och fyra av tio svarade ”Nej, jag är missnöjd”. Detta uppfattar vi som oroande.

Både i samband med enkäten och under intervjuerna ställdes frågan om respondenterna trodde att belöningar uppfattades olika beroende på den anställdes kön och ålder. Svaren tenderade att gå i skilda riktningar, och därför kan vi inte dra några generella slutsatser. Det som framkom under intervjuerna var å ena sidan att äldre tenderar att visa större uppskattning än yngre personer och att de yngre har större krav på att få belöningar. Å andra sidan svarade respondenter i enkäten att äldre tar belöningar för givet, och att yngre medarbetare är mer spontana. Belöningsystemet måste därför uppdateras och noga anpassas till de anställdas åldersstruktur, då olika generationer tenderar att ställa olika krav. Detta är framförallt viktigt att beakta inom offentlig sektor redan idag, då ett generationsskifte står för dörren. Ett av ändamålen med belöningar är att bidra till att personer som offentliga sektorn vill rekrytera väljer att börja och senare motiveras att stanna kvar i organisationen.

Genom att samköra specifika enkätsvar kan vi finna en tendens att män och kvinnor belönar de anställda på olika sätt. Män (7 av 17) torde använda sig mer av belöningsformen befordran än vad kvinnor gör (0 av 10), men å andra sidan är kvinnor mer positiva till denna belöningsform i framtiden. Vidare är kvinnor bättre på sociala belöningar som fika, frukt och glass samt anordning av resor och konferenser för hela personalen på annan ort. I Försäkringskassan är majoriteten av de anställda kvinnor och flertalet av cheferna är män. Vi förmodar att stora delar av offentliga sektorn har liknande personalstruktur. Det är därför av vikt att chefen utformar belöningarna utefter sammansättningen av personalens könsfördelning. Således bör hänsyn tas till vad personalen kan tänkas uppskatta, istället för att belöna utifrån den egna uppfattningen. I PSO-undersökningen ställdes frågan om de anställda tyckte att olikheterna mellan könen tas tillvara. På denna fråga svarade drygt 8 av 10 att de ansåg detta, antingen fullt ut eller för det mesta. Detta tyder på att de anställda inom organisationen i huvudsak tycker att det tas hänsyn till organisationens könsfördelning.

Feedback

På frågan hur mycket feedback kontorschefen uppskattade att denne gav sina medarbetare på lägre nivå, svarade hälften av respondenterna att de gav för lite feedback. De som fick mest feedback uppgavs vara handläggare följt av funktionsansvariga. Faror med att ge för lite feedback är att om inte den anställde får veta hur dennes beteende uppfattas kan detta inte heller förändras eller förbättras. Enligt Merchant är feedback-system centralt därför att det medför att medarbetaren får en bättre förståelse vad som är viktigt i verksamheten och därigenom får kunskap om vad som förväntas (se vidare under 4.3.2). Genom en välfungerande feedback-process kan dessutom misstag upptäckas i tid, samtidigt som bättre och bättre handlingsvägar kan upptäckas för varje gång. I PSO-undersökningen framkom att drygt hälften av de anställda anser att de får den uppmuntran de behöver från sin chef. Drygt en tredjedel ansåg att det händer, men sker för sällan.

Lön

Försäkringskassan, liksom stora delar av övriga offentliga sektorn, använder sig av individuell lönesättning. Det torde vara allmänt känt att rättvisetankar i större utsträckning genomsyrar offentlig verksamhet relativt den privata sektorn. Individer tenderar att jämföra sin ersättning i relation till nedlagd arbetsprestation med kollegors ersättning enligt jämviktsteorin. Ifall individen får den ersättning som denne anser sig vara värd är lönetillfredsställelsen hög, vilket kan bidra till ökad motivation och att den anställde stannar kvar i verksamheten. För att individuell lönesättning ska fungera tillfredsställande måste det finnas målkongruens mellan arbetsinsatsen och önskat beteende för att uppfylla organisationens mål. En individs arbetsinsats bör inte vara beroende av kollegors insatser. (Se vidare under avsnitt 4.4.2 och 4.5.1).

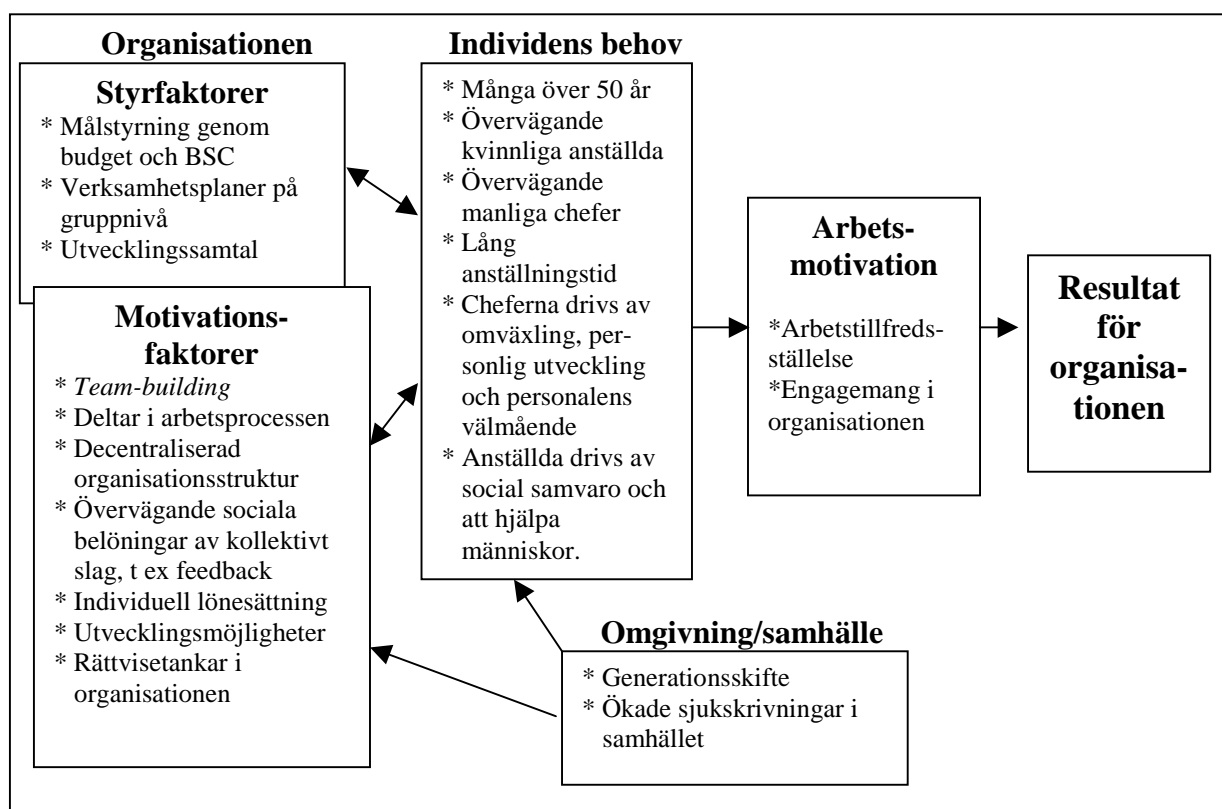
Varje år förekommer det individuella utvecklingssamtal som förhoppningsvis resulterar i en löneförhöjning för den enskilde medarbetaren. Inför dessa samtal fyller individen i ett formulär om hur denne uppfattar sig själv i sin arbetssituation. Kontorschefen fyller i ett liknande formulär där denne bedömer den enskilde medarbetaren. Formulären används sedan i utvecklingssamtalen och fungerar då som en grund för lönesättningen och kan uppfattas som en arbetsvärderingsmetod. Vi anser att det är bra för individen att få svart på vitt vad denne bedöms efter i lönesättningen eftersom detta medför att individen får kontroll över vad som krävs för att få löneförhöjning. Försäkringskassan använder sig av prestationsbedömning såtillvida att kontorschefen och den anställde, tillsammans med en facklig representant rådslår om den anställdes lön. På intervjuerna framkom att detta arbetssätt gäller såväl kontorschefens lönesamtal som de anställdas. På frågan ”Tycker du att utvecklingssamtalen genomförs och följs upp på ett tillräckligt bra/konstruktivt sätt?”, svarade cirka hälften av de anställda ”Ja, tillräckligt efter mina önskemål” i PSO-undersökningen. Dock svarade 7 % att det inte fanns något utvecklingssamtal på deras arbetsplats, vilket vi upplever oroande. Det är viktigt att alla är medvetna om vad ett utvecklingssamtal innebär och att dess existens tydliggörs för att det ska ha avsedd verkan.

Under intervjuerna framkom det att det finns en lönepolicy med olika kriterier om vad som ska uppfyllas för att kunna erhålla löneförhöjning. Dessa kriterier är kända för Försäkringskassans anställda och är giltiga för alla medarbetare. Exempel på kriterium som kom fram i enkäten är lärande och utvecklande förmåga, bidrag till utveckling av verksamheten, bredd av kunskap samt specialisering. Andra kriterier som angavs i enkäten är social kompetens, respekt, öppenhet, service, bemötande samt samarbetsförmåga. Vi kan i detta sammanhang relatera till förväntansteorin. Denna teori menar att den enskilde medarbetaren gör en bedömning om det som presteras förväntas leda till en belöning, så kallade handlingskonsekvenser, och om det är värt ansträngningen. Det är viktigt att målen är realistiska och anpassade till individens förmåga och att det finns resurser tillgängliga för att kunna uppfylla målet. En individ gör en bedömning om huruvida arbetsprestationen har utsikter att lyckas eller inte, så kallade ansträngningskonsekvenser. Eftersom det antas att handlingar som belönas blir utförda, bör belöningskriterierna ställas upp så att de faller samman med organisationens mål. Nio av tio anställda anser, i PSO-undersökningen, att det är klarlagt vad som förväntas av dem. Enligt Hopwoods modell (se avsnitt 4.5.1) bör individen således uppmuntras till vissa beteenden så att *dennes* mål och *organisationens* mål synkroniserar med varandra, så kallad målkongruens. Flera av kriterierna i lönepolicyn återfinns i det balanserade styrkortet, vilket tyder på att Försäkringskassan till viss del har målkongruens.

En intressant sak att kommentera är att trots att kriteriet förändringsbenägenhet nämndes av ett flertal enkätbesvarare har inte alla i organisationen åsikten att detta är något som ska belönas. En av kontorscheferna påtalade att han inte ansåg att en medarbetare som lärt sig något nytt under året skulle få mer i lön av den anledningen. Det skulle i så fall bli orättvist relativt den som redan kan det. Han var i stället av den åsikten att medarbetare, som kan flera saker och har bredd i sin kompetens, skulle belönas.

7.3 Sammanfattande modell

Vi har i analysen ovan pekat på ett flertal viktiga faktorer när det gäller belöningar och drivkrafter. Vår undersökning pekar på att feedback är ett element som efterfrågas både av kontorscheferna och av de anställda på lägre nivåer i organisationen. Vi kan även konstatera att de sociala belöningarna dominerar i organisationen. Belöningarna på kontoren tenderar att vara kollektiva, men på flertalet kontor förekommer även individuella belöningar antingen till enskild arbetsgrupp eller till individen själv. Flertalet kontorschefer anser att en kombination av kollektiva och individuella belöningar är att föredra. Genom att låta de anställda på olika nivåer i Skånekassan delta i planeringsprocessen uppnås individens behov av erkännande. Strävan efter målkongruens mellan organisationens och individens mål underlättas om målen förankras hos den enskilde medarbetaren. Med hjälp av *team-building* på olika sätt skapas en känsla av samhörighet i gruppen på kontoret. Enligt vår mening drivs de anställda på Försäkringskassan av sitt kall att hjälpa andra människor. Detta är dock inte lika påtagligt hos kontorscheferna. Båda grupperna rankar större löneförhöjning högt på listan över önskade belöningar. Analysens resonemang sammanfattas genom några punkter i en modell inspirerad av Schou. Modellen visar hur Skåne läns allmänna försäkringskassa arbetar med styr- och motivationsfaktorer.



Figur 7.1: Schous motivationssystem applicerat på Skåne läns allmänna försäkringskassa (egen).

Motivera mera!
– förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

I analysen har vi diskuterat hur Skåne läns allmänna försäkringskassa motiverar och belönar sina anställda idag. Denna diskussion finns sammanfattad i ovanstående modell. Vårt delsyfte anser vi därmed vara uppfyllt. Analysen och dess sammanfattande modell ligger till grund för slutsatserna och således vår avslutande modell ”*Förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet*” i det följande kapitlet.

8 Slutsatser

I uppsatsens avslutande kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till genom analysen. Dessa slutsatser resulterar i förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet, vilka presenteras i form av en egenhändigt skapad modell. Slutligen lämnas förslag till vidare forskning.

8.1 Studiens bidrag

Vi har i analyskapitlet kopplat resultaten av vår empiriska undersökning med den motivations- och belöningssteori vi redogjort för tidigare i uppsatsen. Utifrån denna analys har vi skapat en modell som vi väljer att kalla **Förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet**. Modellens byggstenar redogörs för nedan. Därefter förklaras sambanden mellan de olika komponenterna i modellen ytterligare och i samband med detta visas modellen i sin helhet.

Ett belöningsystem måste genomsyras i alla byggstenar dels av de samlade individernas *drivkrafter*, dels av *organisationskulturen*. Bland de främsta drivkrafterna hos offentliganställda kan tänkas finnas en vilja att arbeta med och hjälpa människor, ett kall, och att få utlopp för sin servicementalitet. Vår undersökning pekar även på att omväxlande arbetsuppgifter och möjlighet till personlig utveckling är två drivkrafter som förekommer i stor utsträckning. Organisationskulturen spelar en stor roll vid utformandet av ett belöningsystem, då det är viktigt att det finns ett samspel mellan kulturen och systemet. Därför kan en organisation aldrig kopiera ett belöningsystem från en annan verksamhet. Den offentliga sektorn präglas av tradition av ett rättvisetänkande. Därför är det viktigt att ett belöningsystem för offentlig verksamhet ska bygga på dessa tankar.

För att få alla inom verksamheten att arbeta åt samma håll måste det finnas *målkongruens* mellan individens och organisationens mål. Individens beteende mot att uppfylla sina mål måste samspela med de verkningar detta beteende får, så att organisationens mål samtidigt uppfylls. Ett exempel från vår undersökning är att de anställda för att få löneförhöjning, ska uppfylla ett antal kriterier i en så kallad lönepolicy. Genom att uppfylla dessa kriterier arbetar individen även mot det gemensamma målet för organisationen. Denna målkongruens omfattar även anställda på chefsbefattning, som arbetar mot målet att deras avdelning ska prestera bra. Ett annat exempel på målkongruens är den kompetensutveckling som ges som belöning till anställda som väljer eller ges möjlighet att ta del av den. Kompetensutvecklingen leder inte bara till självförverkligande för den anställde, utan gynnar även organisationen genom att ny kunskap i verksamhetens anda tillförs.

Genom ett *aktivt deltagande* från medarbetarnas sida i planeringsprocessen skapas engagemang och målkongruensen gynnas ytterligare, eftersom medarbetaren känner deltagande och att han eller hon har kontroll över de mål som uppställs. Målstyrning leder till

att individen stimuleras att prestera bättre endast om målen känns rimliga att uppnå och det finns tillgängliga resurser för att uppnå dessa mål.

Ett belöningsystem innehållande både *individuella* och *kollektiva belöningar* stimulerar medarbetarna bäst. Detta visar både tidigare studier och vår egen undersökning. Anledningen till detta är att olika saker därigenom stimuleras, vilket är positivt eftersom olika människor har olika behov. Genom att belöna medarbetarna kollektivt stärks gruppkänslan samtidigt som samarbetsförmågan gynnas och därigenom sker så kallad *team-building*. Detta medverkar i sin tur till att skapa måluppfyllelse för organisationen. Även individens mål i form av uppfyllelse av det sociala behovet av samhörighet gynnas av kollektiva belöningar. De individuella belöningarna stärker individens självkänsla och får denne att prestera optimalt samt bidrar till att individens mål uppfylls och denne känner därmed självförverkligande.

Belöningar kan delas in i *sociala* och *ekonomiska belöningar*. Vi anser att både formerna bör finnas med både som kollektiva och individuella belöningar. Exempel från vår undersökning på sociala belöningar kan vara de personalutflykter som vissa kontorschefer ordnar för sina anställda, eller muntligt beröm och uppskattning. Den enda egentliga ekonomiska belöningen som förekommer i vår undersökning är den, efter utvecklingssamtalet satta, individuella löneförhöjningen. Detta leder oss till att det är viktigt att fokusera på att utveckla bra sociala belöningar, både materiella och immateriella inom organisationen.

Något som måste finnas med genom ett helt belöningsystem är möjligheten till återkoppling och utvärdering. Denna *feedback* bör gå i båda riktningarna, både uppifrån ledning och nerifrån personalen. Vår undersökning har pekat på vikten av feedback, och dess dubbelsidiga roll, avseende att det är möjligt och önskvärt att både ge och få feedback. Vi finner ett teoretiskt stöd för denna slutsats. Vi anser att feedback är en extra viktig faktor i ett belöningsystem inom offentlig sektor, eftersom handlingsfriheten och de ekonomiska resurserna är så begränsade. Feedback är ett relativt enkelt och billigt sätt att belöna anställda på samtidigt som den troligtvis ger ett stort utslag. Dessa faktorer talar för en utökad användning av denna belöningsform inom en ekonomiskt begränsad verksamhet. Därför väljer vi att placera detta begrepp på en dominerande position i modellen nedan. De kopplingar vi gör i modellen mellan feedback och övriga faktorer, finner vi lämpliga eftersom återkopplingen behövs överallt i alla situationer för att sträva efter samverkan organisationen och dess medarbetare emellan.

Tydliggör för de anställda att de är belönade! När vi först kom i kontakt med representanter för vårt studieobjekt hävdade i stort sett samtliga att på deras arbetsplats förekom det knappast några belöningar. Efter att ha studerat verksamheten kan vi nu konstatera att det i vårt tycke förekommer ett flertal belöningsformer. Vi anser därför att det är mycket viktigt att informera personalen om att de faktiskt belönas, så att inte de aktuella belöningarna tas för givna.

Låt de anställda veta vad de ska uppnå för att bli belönade! Det är konstaterat att det föreligger ett positivt samband mellan belöning, motivation och prestation. Huvudsyftet med belöningar kan antas vara att uppnå organisationens mål samt optimera arbetsinsatser av medarbetarna. Därför måste det identifieras vad som krävs av medarbetarna för att uppnå organisationens mål, vilket måste göras på alla nivåer inom verksamheten. När en medarbetare vet vad som krävs för att till exempel få löneökning uppstår lönetillfredsställelse i större grad. Vid ökad lönetillfredsställelse ökar också sannolikheten att medarbetaren inte lockas till andra, mer välbetalda, arbetsplatser utan stannar kvar i organisationen.

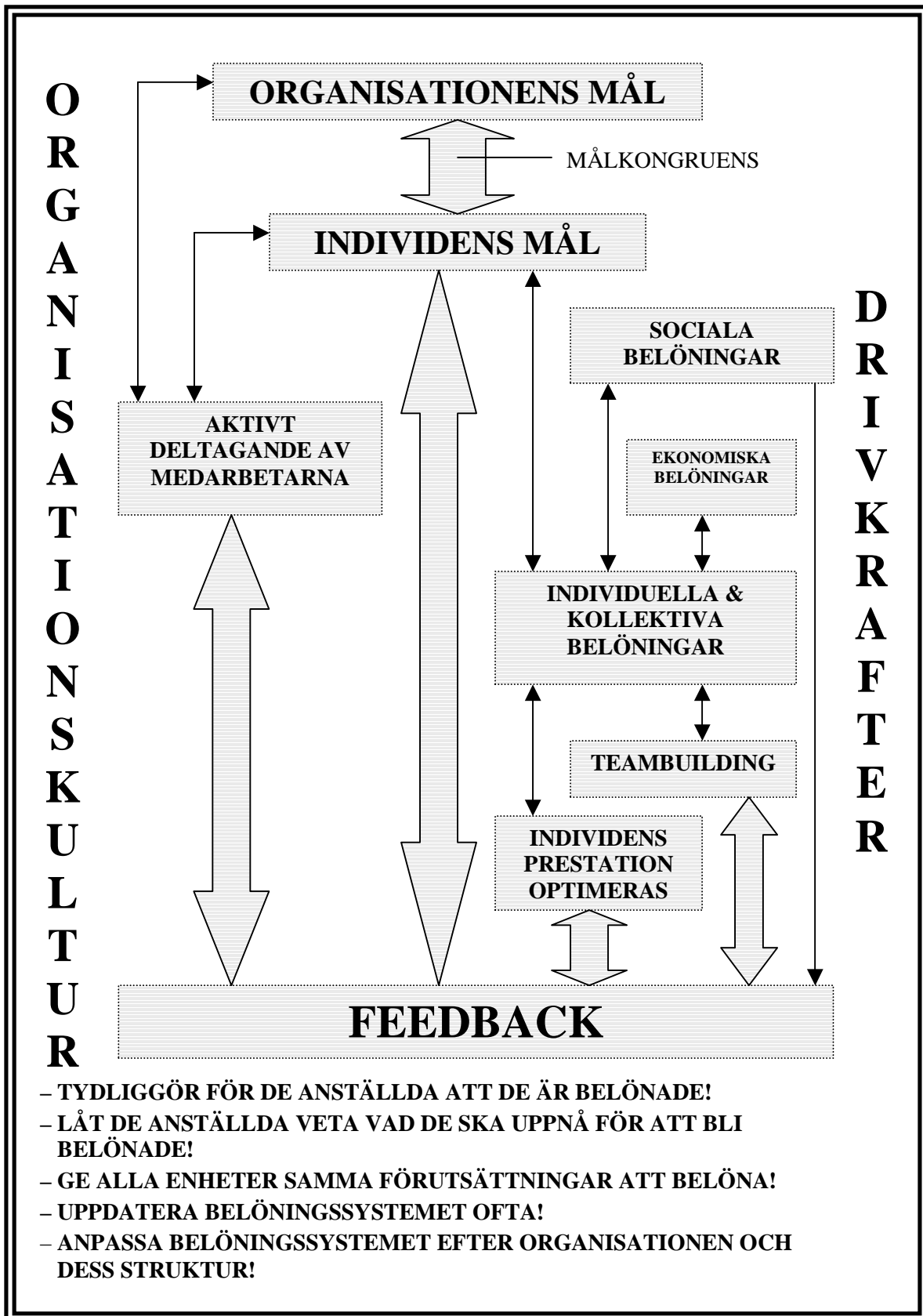
Ge alla enheter samma förutsättningar att belöna! Eftersom offentliga sektorn i så hög grad präglas av ett rättvisetänkande tycker vi att det är viktigt att alla enheter inom verksamheten ges samma förutsättningar för att belöna de anställda. För att optimera verkningarna av belöningarna är det ändå viktigt att enhetschefen anpassar belöningarna till de anställda inom just den enheten. Chefen är den som är nära verksamheten och kan därför se de individuella behoven hos var och en av de anställda. En viktig aspekt som chefer bör beakta och styra över är att den enskilde medarbetaren kan påverka de resultat utifrån vilka denne belönas efter. Om prestationen som ligger till grund för belöningen går att påverka för den enskilde medarbetaren finns större möjlighet att den uppfattas som rättvis.

Uppdatera belöningsystemet ofta! Allt eftersom organisationen och dess omvärld förändras måste även belöningsystemet förändras och uppdateras. Den offentliga förvaltningens riktlinjer kan förändras på kort tid eftersom sektorn är styrd och beroende av politiska faktorer på nationellt och regionalt plan. Därav är förnyelse av belöningsystemet av än större vikt. Varje gång en uppdatering sker bör det tas reda på vad det är som ska belönas, eftersom det som belönas är det som fokuseras främst på inom verksamheten. Om uppdatering försummas kan suboptimering skapas.

Anpassa belöningsystemet efter organisationen och dess struktur! Varje organisation har sin specifika sammansättning av de anställda, avseende till exempel ålder och köns-tillhörighet. Därför är det centralt att anpassa belöningsystemet till respektive struktur, och enhetschefen bör ha förmåga att anamma den presumtive belöningsstagarens tänkande. Även inom den offentliga sektorn väntar ett generationsskifte inom en överskådlig framtid och således måste möjligtvis främst åldersfaktorn beaktas. Vidare bör belöningsystemet anpassas efter omvärldens villkor, till vilka den offentliga sektorns verksamhet ofta är bundna.

8.1.1 Vår modell – förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet

Utifrån dessa slutsatser har vi skapat en modell som syftar till att dra upp riktlinjer för motivation och belöning inom offentlig verksamhet. Organisationskultur och drivkrafter genomsyrar alla övriga delar i modellen och därför har dessa inte rutor kring sig. Av samma anledning är de övriga rutorna omgivna av streckade linjer istället för heldragna. Det måste finnas kongruens mellan organisationens och individens mål, såtillvida att individen belönas för prestationer som även gynnar organisationens måluppfyllelse. Genom att se till att medarbetarna aktivt deltar i planeringsprocessen skapas lättare en acceptans av målen, därav pilarna rutorna emellan. Dessutom poängteras det mest väsentliga i organisationen om medarbetarna är en del av planeringsprocessen. Nedan visas modellen i sin helhet.



Figur 8.1: Förslag till riktlinjer för belöningsystem inom offentlig verksamhet (egen).

För att ge individen incitament att ge det lilla extra krävs även motivationsskapande företeelser i form av sociala och ekonomiska belöningar. Lägg märke till att rutan för ekonomiska belöningar är betydligt mindre än den för sociala belöningar. Detta beror på att vi anser att det kan vara svårt att använda sig av andra ekonomiska belöningar än lön och löneförhöjning inom offentlig sektor. Inte heller dessa är dock möjliga att tillämpa i någon större utsträckning. De sociala och ekonomiska belöningarna ska vara av två sorter. Dels individuella, för att få individen att prestera optimalt, och dels kollektiva, för att skapa en ökad gruppkänsla, så kallad *team-building*. De kollektiva och individuella belöningarna hjälper i sin tur till att uppfylla både organisationens och individens mål. Slutligen anser vi att feedback, som är en del av de sociala belöningarna, måste finnas i alla delar av ett belönings-system, därav de extra markerade pilarna. Nederst i modellen återfinns uppmaningar av mer praktiska slag. Dessa visar på att ett belöningsystem aldrig blir fullkomligt, det är viktigt att hela tiden arbeta utifrån omvärldens föränderlighet.

Denna modell är tänkt att vara förslag till riktlinjer vid utformande av belöningsystem i offentlig verksamhet. Modellen kan fungera som en inspirationskälla för att tydliggöra de motivationsfaktorer som redan finns inom organisationen samt för att utforma och anpassa belöningsystemet till det rådande läget. Både organisationsstrukturen och omgivningen förändras och det är av vikt att kontinuerligt anpassa belöningsystemet. I dagens läge då vi står inför ett generationsskifte, som kommer att leda till att konkurrensen om arbetskraften ökar, kan ett välgenomtänkt belöningsystem vara centralt för att locka till sig nya medarbetare. Detta är särskilt av vikt för den offentliga sektorn, där skattefinansiering och lagar styr verksamheten, eftersom sektorn inte kan erbjuda lika höga löner som den privata sektorn. Ett väl utvecklat belöningsystem kan öka konkurrenskraften för den offentliga sektorn.

8.2 Vidare studier

Utifrån våra slutsatser väcks nya frågeställningar som skulle vara intressanta att gå vidare med. Den våg av privatiseringar som på senare år drabbat den offentliga sektorn leder till att tidigare offentliganställda plötsligt befinner sig i en ny situation. Det skulle vara intressant att studera vad som händer vid en privatisering. Ändras belöningarna i samma takt som kulturen inom organisationen? Hur fungerar en uppdatering av ett belöningsystem i praktiken? Inom en tioårsperiod kommer det fruktade generationsskiftet. Vi ser uppslag till nya studier inom ramen för detta. Vad händer när den stora kullen 1940-talister gick i pension, blev organisationer tvungna att helt lägga om sina belöningsystem?

Källförteckning

Publicerade källor

Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (1998), *Management Control Systems*, McGraw Hill, ninth edition

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

Bang, Henning (1999), *Organisationskultur*, Studentlitteratur, andra upplagan

Berg, Elisabeth (2000), *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*, Liber AB

Bergqvist, Erik (1994), *Belöningar och prestationer i offentlig verksamhet*, Stockholms Universitet

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, sjunde upplagan

Dahmström, Karin (2000), *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, tredje upplagan

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

Gröjer, Anette & Gröjer, Jan-Erik (1988), *VEPA-projektet – Om ekonomi- och belönings-system i statliga myndigheter*, Stockholms Universitet

Hagvall, Jan (1988), *Prestationer och belöningar i offentlig förvaltning*, Finansdepartementet

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, andra upplagan

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

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

Kempe, Per (1973), *Försäkringskassorna och de försäkrade*, S-Tryck

Kommittédirektiv 2002:166, *Översyn av socialförsäkringsadministrationen*

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (1995), *Organizational Behavior*, IRWIN, third edition

- Källström, Anders** (1990), *Uppdrag styreffekt*, Liber
- LeBoeuf, Michael** (1986), *Rätt belöning – den främsta ledarprincipen*, Liber Förlag
- Lindblom, Hans** (1996), *Lön och belöning*, Konsultförlaget AB
- Nilsson, Nils** (1995), *Styr rätt*, Liber-Hermods
- Patel, Runa & Davidsson, Bo** (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, andra upplagan
- Paul, Ann-Sofie & Alm, Ove** (1991), *Belöningar och belöningsystem*, SPFs skriftserie
- Persson, Bo** (1994), *Incitamentlöner*, SNS Förlag
- Persson, Bo** (1996), *Lönemotiv för arbete och tillväxt*, Sveriges personaladministrativa förening (SPF)
- Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne** (1992), *Målstyrning, 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*, Almqvist & Wiksell Ekonomiförlagen
- Rubenowitz, Sigvard** (1994), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Akademiförlaget
- Schou, Pierre** (1991), *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer*, IMIT
- Sjölund, Maivor & Wise, Lois R. & Perry, James L. & Sjöström, Alf** (1997), *Lön för mödan. Lönesättning i offentlig sektor*, Kommentus förlag
- Smitt, Raoul** (2002), *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Nordstedts juridik
- Statskontoret** (2002), *Bättre styrning av socialförsäkringens administration*, Statskontoret
- Svenning, Conny** (2000), *Metodboken*, Lorentz förlag, fjärde upplagan
- Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars** (1991), *Belöningsystem*, Sipu förlag
- Swedenborg, Lillemor (red)** (1995), *Nordstedts svenska ordbok*, Nordstedts Förlag AB
- Söderberg, Sven** (1979), *Psykologi och arbetsorganisation*, Liber Läromedel
- Theandersson, Christer** (2000), *Jobbet – för lön, lust eller andra värden*, Göteborgs Universitet
- Tollegardt-Andersson, Ingrid** (1993), *Arbetsmotivation – en studie inom svenskt näringsliv*, Tjänsteförbundet
- Tollegardt-Andersson, Ingrid & Sjöberg, Lennart** (1992), *Intresse och kreativitet inom tjänstproducerande företag*, Tjänsteförbundet
- Walter, Göran** (1995), *Bonniers synonymordbok*, Bonniers förlag, andra upplagan

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1989), *Att utreda och rapportera*, Liber, upplaga 3:1

Artiklar

Eriksson, Anders & Sverke, Magnus & Hellgren, Johnny & Wallenberg, Jan (2002), "Lön som styrmedel", *Arbetsmarknad och arbetsliv* 2002:03, årgång 8 nummer 3, s 205-217

Filipczak, Bob (1993), "Why no one likes your incentive program", *Training*, augusti 1993, s 19-25

Merchant, Kenneth A. (1982), "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, s 43-55

Otley, David (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*. 10:363-382

"Så hittar du personalens motivation", *Personal och ledarskap*, häfte 1 2003, s 54-55

Organisationsinternt material

Försäkringskassan Skåne (2002) *Årsredovisning för Skåne läns allmänna försäkringskassa*

PSO-undersökning inom Skånekassan, november 2002

Muntliga källor

Andersson, Christer, kontorschef i Lund, personlig intervju den 10 april 2003

Bjerstedt, Lars, kontorschef i Kristianstad, personlig intervju den 15 april 2003

Bladh, Aili, ekonomicontroller, Försäkringskassans regionkontor Skåne, personlig intervju den 26 mars 2003

Claesson, Laila, kontorschef i Staffanstorps, personlig intervju den 14 april 2003

Calleryd, Rose-Marie, utvecklingskonsult, Försäkringskassans regionkontor Skåne, telefonintervju den 16 maj 2003

Linetti, Anna-Karin, kontorschef på Triangeln, Malmö, personlig intervju den 15 april 2003

Strand, Mona, verksamhetscontroller, Försäkringskassans regionkontor Skåne, personlig intervju den 26 mars 2003

Åberg, Claes, läns- och verksamhetscontroller, Försäkringskassans regionkontor Skåne,
personlig intervju den 26 mars 2003

Elektroniska källor

Försäkringskassan Skånes hemsida
<http://www.skane.fk.se/doc/pm030403.htm>

Riksförsäkringsverkets årsredovisning 2002
www.rfv.se/social/arsredo/index/htm

Sveriges Privattandläkarförening pressmeddelande 2 april 2003
http://www.ptl.se/nyheter/visa_nyhet.asp?nyhetsid=379

Intervjuguide

Personuppgifter

Ålder?

Anställningstid?

Hur många befattningar har du haft innan den nuvarande inom Försäkringskassan?

Utbildningsnivå?

Kontorsuppgifter

Hur många arbetar på kontoret?

Hur ser ålders- och könsfördelningen ut?

Har ni något speciellt ansvarsområde på ert kontor?

Vilka befattningar finns på kontoret?

Arbetar medarbetarna mest enskilt eller i grupp?

Vad tänker du spontant på när du hör ordet:

- Engagemang?
- Motivation?
- Belöning?
- Drivkraft?
- Incitament?

Drivkrafter och belöningar - kontorschef

Vad drivs du av? (Varför går du till arbetet på morgonen?)

Varför har du valt att arbeta på just Försäkringskassan?

Vad uppfattar du som belöning/belönande?

På vilka grunder belönas du?

Vilka kriterier ska uppfyllas för belöning? Är det balanserade styrkortet/budgeten kopplat till belöning?

Hur mäts det som ska belönas?

Vilka typer av belöningar får du?

Hur stor påverkan har belöningarna på motivationen hos dig?

Hur styrd känner du dig uppifrån ledningen? (Hur styrd uppifrån är du när du ska belöna dina medarbetare?)

Hur stor del av budgeten har du att belöna för? (Absoluta tal, procentuella)

Hur mycket frihet har du att utforma egna motivationsskapande åtgärder till dina medarbetare?

Hur motiverar du medarbetarna, (monetärt och icke-monetärt)?

Har varje enskild medarbetare en handlingsplan att arbeta efter? (budget, mål)

Vilken typ av incitamentsstruktur finns på Försäkringskassan?

Drivkrafter och belöningar - anställda

Vad tror du att dina medarbetare drivs av?

Varför har de anställda valt att arbeta inom just Försäkringskassan tror du?

Vad tror du att de anställda uppfattar som belöning/belönande?

Vilka olika belöningar används inom Försäkringskassan?

Vilka belöningar är generella för hela Försäkringskassan och vilka bestämmer du själv?

Var får du inspirationen ifrån när du belönar dina anställda?

Vilka kriterier ska de anställda uppfylla för att få belöning?

Är det balanserade styrkortet/budgeten kopplat till belöning?

Har varje medarbetare en egen budget/eget balanserat styrkort?

Hur mäts det som ska belönas?

Vilka kollektiva belöningar och vilka individuella finns?

Olika belöningar för olika befattningar?

Belönas alla lika?

Tycker du att kontorschefer och övriga anställda ska belönas lika?

Uppfattar du att olika kön/ålder uppfattar belöning olika?

Hur stor vikt läggs vid belönings- och incitamentsfrågor?

Hur stor påverkan har belöningarna på motivationen hos dina medarbetare tror du?

Hur ofta belönas medarbetarna?

Hur fungerar den individuella lönesättningen?

Hur arbetar du med feedback?

Kan man få mer ansvar som en typ av belöning? Vem får ansvar?

Vet alla om vad som belönas? Eller vilka som har belönats för vad?

Framtidstankar

Vilka belöningar skulle du vilja använda i framtiden som du inte använder idag?

Vad skulle du vilja förändra på kontoret för att arbeta bättre?

Vad skulle du vilja ändra på i organisationsstrukturen?

Hej!

Tack för att du tar dig tid att besvara vår enkät.

Gör så här: Skriv ut enkäten och fyll i den för hand, det tar maximalt 20 minuter. När du har svarat skicka den via post till oss. Om du har problem eller undrar över något tveka inte att höra av dig!

Denna enkät kommer att behandla ämnet motivation och belöningar. Vi vill betona att vi definierar begreppet *belöning* som ett begrepp bestående av tre oberoende komponenter: lön, förmåner och incitamentförstärkningar. Förmåner kan vara allt från tjänstepension, förstärkt sjukförsäkring till möjlighet till motion och friskvård. Exempel på incitamentförstärkningar är befordran, feedback, erkännande och utvecklingsmöjligheter.

Fyll i genom att sätta kryss på strecket framför alternativet, specificera och ge exempel där det efterfrågas. Fortsätt gärna på baksidan om raderna tar slut.

BAKGRUNDSDATA – kontorschef och anställda

1. Ålder? _____ år

2. Kön?

____ Kvinna

____ Man

3. Hur många år har du varit anställd av Försäkringskassan? _____ år

4. Hur många år har du haft din nuvarande befattning? _____ år

5. Vilken utbildning har du?

____ Realexamen

____ Studentexamen

Vilken inriktning? _____

____ Högskola/Universitet

Vilken inriktning? _____

____ Övrigt Specificera: _____

6. Nuvarande kontor: _____

7. Hur många anställda finns det på kontoret? _____st

8. Vilka befattningar finns på kontoret?

___ Kontorschef

___ Sektionschef

___ Funktionsansvarig/Gruppledare/Samordnare

___ Handläggare

___ Övrigt Vilken? _____

9. Ungefär hur många av de anställda...

...är kvinnor? _____ st

...är över 50 år? _____ st

...är under 30 år? _____ st

...har högskole-/universitetsutbildning? _____ st

10. Ungefär hur lång är den genomsnittliga anställningstiden inom Försäkringskassan hos de anställda på kontoret?

___ över 30 år ___ 30-20 år ___ 20-10 år ___ under 10 år

LÖN OCH FEEDBACK – kontorschef

Ta ställning till följande påståenden.

Jag upplever att...

11. ...det finns en stark koppling mellan min årliga löneförhöjning och hur kontoret presterat under året.

___ stämmer helt ___ stämmer delvis ___ varken eller ___ stämmer dåligt ___ stämmer inte alls

12. Om du svarat att det *stämmer helt* /*stämmer delvis* på fråga 11:

Tycker du att det är ett bra system att du utvärderas efter hur kontoret presterar?

___ Ja

___ Nej

___ Vet ej

DRIVKRAFTER OCH BELÖNINGAR - kontorschef

16. Får du andra belöningar än de vi berört ovan, till exempel förmåner eller incitamentsförstärkningar (se belöningsdefinition i början av enkäten)?

17. Vilka belöningar skulle du vilja få utöver dagens belöningar? (Rangordna de du skulle vilja få, där 1 är den du helst vill ha)

___ Större löneförhöjning

___ Mer feedback

___ Fler förmåner Ge exempel på förmåner: _____

___ Mer utbildning _____

___ Åka på fler konferenser

___ EU-samarbete, möjlighet till utlandsarbete

___ Införande av bonussystem

___ Övrigt Specificera: _____

18. Vad drivs du av på din nuvarande befattning? (Välj tre alternativ och rangordna dessa mellan 1 och 3, där 1 står för din största drivkraft)

___ Lönen

___ Omväxling i arbetet

___ Personalens välmående

___ Försäkringstagarens tacksamhet

___ Möjlighet till personlig utveckling

___ Möjlighet till påverkan på organisationsstrukturen

Fler alt. på nästa sida

21. Förekommer det individuella belöningar (förutom i lönesättning)?

___ Ja, till enskild individ Specificera: _____

___ Ja, till hel grupp/team Specificera: _____

___ Nej, alla är kollektiva

22. Hur tycker du att belöningar bör vara?

___ Övervägande individuella

___ Både individuella och kollektiva

___ Övervägande kollektiva

23. Upplever du att det finns skillnader i hur medarbetare i olika åldrar uppfattar de belöningar de tilldelas?

___ Ja

___ Nej

___ Ingen åsikt

Om ja, vilka skillnader uppfattar du? _____

24a. Vad skulle du vilja förändra för att förbättra dina möjligheter att belöna dina medarbetare? Ange de tre viktigaste faktorerna.

1 _____

2 _____

3 _____

24b. Vad hindrar dig från att ändra på dessa faktorer?

25. Hur mycket feedback uppskattar du att du ger dina medarbetare?

___ För mycket ___ Lagom ___ Tillräckligt ___ För lite

Kommentarer: _____

26. Vilka ger du feedback till?

(Rangordna de tre du ger mest feedback till, där 1 står för mest feedback)

___ Styrelsen

___ Direktör

___ Sektionschefer (i förekommande fall)

___ Funktionsansvarig/Gruppledare/Samordnare

___ Handläggare

___ Övriga Specificera: _____

27. Finns det kriterier som alla medarbetare ska uppfylla för att få årlig löneförhöjning?

___ Ja, samma kriterier gäller för alla medarbetare

Näm de tre viktigaste: _____

Forts på nästa sida

___ Ja, men det finns olika kriterier för olika befattningar

Ge exempel på vad som varierar: _____

___ Nej, inga uttalade kriterier finns

28. Vad tror du att de anställda uppfattar som en belöning?

___ Lön

___ Förmåner (tjänstepension, förstärkt sjukförsäkring, möjlighet till motion och friskvård)

___ Incitamentsförstärkningar (befordran, feedback, erkännande och utvecklingsmöjligheter)

29. Hur stor påverkan tror du att belöningar har på motivationen hos dina medarbetare?

___ Stor påverkan ___ Liten påverkan ___ Ingen påverkan alls

30. Har du några övriga synpunkter angående motivation och belöning?

Tack för hjälpen!

Bilaga 3 Enkätställning

Förkortningar: Fråga 15b, 15c, 26		Fråga 17					EU-samarbete, möjlighet till utlandsarbete:				
Styrelsen: STYR		Större löneförhöjning: LÖNE					EU				
Direktör: DIR		Mer feedback: FEED									
Sektionschef: SEKT		Mer förmåner: FÖR					Införande av bonussystem: BONUS				
Funktionsansvarig: FUNK		Mer utbildning: UTB					Övrigt: ÖVR				
Handläggare: HAND		Åka på fler konferenser: KONF									
Kontor:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fråga:											
1	Ålder? (Kodad)	50-talist	50-talist	70-talist	40-talist	50-talist	60-talist	40-talist	50-talist	50-talist	50-talist
2	Kön?	M	K	M	M	M	M	M	K	K	M
3	År på FK?	3	25	10	36	23	13	29	30	30	26
4	År som chef?	3	1	1	20	½	2½	11	1	3	10
5	Realexamen		x								
	Studentexamen	x	x	x			x		x		x
	Högskole-/Universitetspoäng			x	x	x	x	x		x	x
	Övrigt	x									
6	Kontor? (Dold)										
7	Antal anställda?	37	18	18	37	19	12	30	13	18	17
8	Befattningar på kontoret:										
	Kontorschef	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Sektionschef										
	Funktionsansvarig	x	x	x	x	x		x	x	x	
	Handläggare	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Övrigt, ?	Vaktmästare			Lönebidrag						
	Stort, mellan eller litet?	mellan	litet	litet	mellan	litet	litet	mellan	litet	litet	litet
9	antal kvinnor	27	16	13	25	15	9	23	13	16	14
	andel kvinnor %	73%	89%	72%	68%	79%	75%	77%	100%	89%	82%
	antal över 50 år	15	10	9	12	4	7	13	5	8	14
	andel över 50 år %	41%	56%	50%	32%	21%	58%	43%	38%	44%	82%
	antal under 30 år	3	1	0	5	0	0	6	2	1	2
	andel under 30 år %	8%	6%	0%	14%	0%	0%	20%	15%	6%	12%
	antal högskoleutbildade	6	9	7	7	6	2	15	2	inget svar	2
	andel högskoleutbildade %	16%	50%	39%	19%	32%	17%	50%	15%		12%
10	genomsnittlig anställningstid?	20-10 år	30-20 år	20-10 år	20-10 år	20-10 år	30-20 år	20-10 år	20-10 år	30-20 år	30-20
11	Koppling mellan löneökn. och kontorets prestation?	dåligt	delvis	varken eller	dåligt	varken eller	helt	delvis	varken eller	delvis	delvis
12	Bra system att utvärderas efter kontorets prestationer?		nej				ja	ja		ja	ja
13	Vill du utvärderas efter kontorets prestationer?	ja		ja	ja	ja			ja		
14	Påverka kontorets prestationer?	delvis	helt	helt	helt	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis
15a	"Jag får feedback"	varken eller	delvis	varken eller	delvis	delvis	dåligt	varken eller	delvis	dåligt	delvis
15b	Mest feedback från: 1	FUNK	HAND	HAND	HAND	HAND	HAND	DIR	HAND	FUNK	HAND
	Mest feedback från: 2	HAND	DIR	FUNK	ÖVR, sak	ÖVR, sak		ÖVR, sak	ÖVR	HAND	ÖVR, sak
	Mest feedback från: 3	ÖVR		ÖVR		DIR		HAND	DIR	ÖVR	DIR
15c	Jag får tillräckligt mycket feedback!		x		x			x			
	Önskar mer feedback från: 1	FUNK		DIR		DIR	DIR		DIR	DIR	DIR
	Önskar mer feedback från: 2	HAND		FUNK		ÖVR, sak			HAND	HAND	
	Önskar mer feedback från: 3	DIR		HAND		HAND			ÖVR	FUNK	
16	Övriga belöningar? Se utvalda citat.	ja	ja	ja	nej	ja	nej	ja	ja	ja	nej
17	Vilka belöningar vill du få?										
	Vill belönas med: 1	UTB	UTB	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE
	Vill belönas med: 2	EU	LÖNE	KONF	FEED	FÖR	FÖR	ÖVR	UTB	FEED	EU
	Vill belönas med: 3	FÖR	FEED	FEED	EU	EU	FÖR	KONF	FÖR	FÖR	FEED
18	Vad drivs du av?										
	Drivkraft: 1	PERS.UTV	PERS.UTV	OMV	PÅV	VÅL	OMV	VÅL	PÅV	OMV	OMV
	Drivkraft: 2	OMV	PÅV	PÅV	PERS.UTV	PERS.UTV	PERS.UTV	PERS.UTV	VÅL	VÅL	VÅL
	Drivkraft: 3	VÅL	OMV	VÅL	OMV	OMV	LÖN	OMV	PERS.UTV	PERS.UTV	LÖNE
19	Procentuell del av budget till belöningar?	10%	2%	1,5%	3%	1-1,5%	1%	1,5%	1,4%	10%	1%
	absolut del av budget till belöningar?	100 000	100 000	100 000	30 000	50 000 - 100 000	40 000	130 000	52 000	mindre än 50 000	40 000

Bilaga 3 Enkätssammanställning

råga 18

Lönen: LÖNE

Omväxling i arbetet: OMV

Personalens välmående: VÄL

Möjlighet till påverkan på organisationsstrukturen: PÅV

Försäkringskassan är en bra arbetsgivare: ARB

Försäkringstagarens tacksamhet: TACK

Kontor:	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Fråga:											
1	Ålder? (Kodad)	40-talist	50-talist	40-talist	40-talist	50-talist	50-talist	40-talist	40-talist	40-talist	50-talist
2	Kön?	M	K	K	M	K	M	M	M	M	K
3	År på FK?	29	32	27	29	26	25	25	27	27	3
4	År som chef?	27	½	7	4	2	4	13	17	16	3
5	Realexamen		9-årig grundsk	x	x	x	x				
	Studentexamen			x	x		x		x		
	Högskole-/Universitetspoäng	x		x	x, FKs regi	x	x	x	x	x	x
	Övrigt										
6	Kontor? (Dold)										
7	Antal anställda?	112	21	60	21	20	49	23	45	52	13
8	Befattningar på kontoret:										
	Kontorschef	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Sektionschef	x		x		x				x	
	Funktionsansvarig	x		x	x	x	x				x
	Handläggare	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Övrigt, ?	lönebidragstagare									
	Stort, mellan eller litet?	stort	mellan	stort	mellan	mellan	stort	mellan	litet	stort	litet
9	antal kvinnor	90	14	inget svar	17	19	40	21	41	40	12
	andel kvinnor %	80%	67%	inget svar	81%	95%	82%	91%	91%	77%	92%
	antal över 50 år	50	8	inget svar	15	9	20	8	15	25	3
	andel över 50 år %	45%	38%	inget svar	71%	45%	41%	35%	33%	48%	23%
	antal under 30 år	5	2	inget svar	1	3	8	5	5	5	1
	andel under 30 år %	4%	10%	inget svar	5%	15%	16%	22%	11%	10%	8%
	antal högskoleutbildade	23	11	inget svar	2	5	12	5	10	25	6
	andel högskoleutbildade %	21%	52%	inget svar	10%	25%	24%	22%	22%	48%	46%
10	genomsnittlig anställningstid?	30-10 år	20-10 år	30-20 år	30-20 år	30-20 år	20-10 år	20-10 år	20-10 år	20-10 år	20-10 år
11	Koppling mellan löneökn. och kontorets prestation?	dåligt	helt	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis
12	Bra system att utvärderas efter kontorets prestationer?	vet ej	nej	ja	ja	ja	ja	nej	ja	ja	
13	Vill du utvärderas efter kontorets prestationer?	nej									
14	Påverka kontorets prestationer?	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis
15a	"Jag får feedback"	dåligt	delvis	dåligt	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	dåligt
15b	Mest feedback från: 1	SEKT	HAND	ÖVR, sak	HAND	HAND	SEKT	DIR	HAND	DIR	FUNK
	Mest feedback från: 2			SEKT	ÖVR, sak		DIR		DIR		HAND
	Mest feedback från: 3			DIR	FUNK		HAND		FUNK		DIR
15c	Jag får tillräckligt mycket feedback!				x				x		
	Önskar mer feedback från: 1	DIR	HAND	DIR		DIR	DIR	DIR		DIR	DIR
	Önskar mer feedback från: 2	SEKT	ÖVR, sak	SEKT	ÖVR, sak	HAND					HAND
	Önskar mer feedback från: 3	STYR	DIR	ÖVR	HAND						FUNK
16	Övriga belöningar? Se utvalda citat.	nej	nej	inget svar	nej	nej	inget svar	nej	ja	nej	inget svar
17	Vilka belöningar vill du få?										
	Vill belönas med: 1	FEED	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	LÖNE	FEED
	Vill belönas med: 2	LÖNE		FEED	FEED	UTB	FEED	FEED	FEED	FEED	LÖNE
	Vill belönas med: 3				FÖR	ÖVR			UTB		UTB
18	Vad drivs du av?										
	Drivkraft: 1	VÄL	OMV	OMV	OMV	PERS.UTV	ÖVR	VÄL	PERS.UTV	LÖNE	VÄL
	Drivkraft: 2	PERS.UTV	PERS.UTV	PÅV	VÄL	VÄL	TACK	LÖNE	OMV	OMV	PÅV
	Drivkraft: 3	LÖNE	LÖNE	LÖNE	PÅV	OMV	VÄL	OMV	ARB	VÄL	PERS.UTV
19	Procentuell del av budget till belöningar?	inget svar	inget svar	1,5%	1,3%	1%	4%	1,3%	1%	1%	0,6%
	absolut del av budget till belöningar?	inget svar	160 000	300 000	85 000	50 000	500 000	92 000	120 000	170 000	22 800

Bilaga 3 Enkätmanställning

Kontor:	21	22	23	24	25	26	27	28	
Fråga:									
1	Ålder? (Kodad)	40-talist	40-talist	40-talist	50-talist	50-talist	40-talist	40-talist	50-talist
2	Kön?	M	K	M	K	M	M	M	K
3	År på FK?	42	41	40	29	33	28	36	28
4	År som chef?	10	27	13	3	12	18	28	4,5
5	Realexamen	x	x	x		x		x	
	Studentexamen				x	x		x	x
	Högskole-/Universitetspoäng				x		x	x	x
	Övrigt		interna chefsutb.			ledarutveckling			
6	Kontor? (Dold)								
7	Antal anställda?	14	18	32	14	16	120	14	10
8	Befattningar på kontoret:								
	Kontorschef	x	x	x	x	x	x	x	x
	Sektionschef						x		
	Funktionsansvarig	x		x	x	x	x	x	
	Handläggare	x	x	x	x	x	x	x	x
	Övrigt, ?								
	Stort, mellan eller litet?	litet	litet	mellan	litet	litet	stort	litet	litet
9	antal kvinnor	13	15	30	14	10	100	14	10
	andel kvinnor %	93%	83%	94%	100%	63%	83%	100%	100%
	antal över 50 år	9	6	21	6	8	50	4	3
	andel över 50 år %	64%	33%	66%	43%	50%	42%	29%	30%
	antal under 30 år	2	2	2	4	3	6	3	1
	andel under 30 år %	14%	11%	6%	29%	19%	5%	21%	10%
	antal högskoleutbildade	2	6	4	1	3	25	3	3
	andel högskoleutbildade %	14%	33%	13%	7%	19%	21%	21%	30%
10	genomsnittlig anställningstid?	30-20 år	20-10 år	30-20 år	20-10 år	30-20 år	20-10 år	under 10	30-20
11	Koppling mellan löneökn. och kontorets prestationer?	helt	delvis	dåligt	delvis	delvis	helt	delvis	helt
12	Bra system att utvärderas efter kontorets prestationer?	nej	ja		nej	ja	nej	ja	vet ej
13	Vill du utvärderas efter kontorets prestationer?			ja					
14	Påverka kontorets prestationer?	varken eller	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis	delvis
15a	"Jag får feedback"	inte alls	delvis	dåligt	dåligt	delvis	varken eller	varken eller	dåligt
15b	Mest feedback från: 1	ÖVR, sak	HAND	HAND	ÖVR, sak	HAND	SEKT	FUNK	ÖVR, sak
	Mest feedback från: 2		FUNK	ÖVR		DIR	HAND	HAND	HAND
	Mest feedback från: 3					FUNK	DIR	DIR	DIR
15c	Jag får tillräckligt mycket feedback!						x		
	Önskar mer feedback från: 1	DIR	DIR	DIR	HAND	DIR		DIR	DIR
	Önskar mer feedback från: 2	STYR			ÖVR, sak			HAND	ÖVR, sak
	Önskar mer feedback från: 3	HAND			DIR			ÖVR, sak	HAND
16	Övriga belöningar? Se utvalda citat.	nej	nej	nej	ja	ja	ja	nej	nej
17	Vilka belöningar vill du få?								
	Vill belönas med: 1	LÖNE	LÖNE	LÖNE	FEED	LÖNE	ÖVR	LÖNE	FEED
	Vill belönas med: 2	FEED	FEED		LÖNE	FEED	LÖNE	FEED	LÖNE
	Vill belönas med: 3					EU			
18	Vad drivs du av?								
	Drivkraft: 1	LÖNE	PERS.UTV	ÖVR	OMV	PERS.UTV	TACK	OMV	OMV
	Drivkraft: 2	PÅV	OMV	LÖNE	VÅL	LÖNE	PÅV	VÅL	PERS.UTV
	Drivkraft: 3	ARB	VÅL	OMV	PERS.UTV	VÅL	VÅL	PERS.UTV	PÅV
19	Procentuell del av budget till belöningar?	2%	2%	1%	inget svar	4%	1-2 %	1,5%	2%
	absolut del av budget till belöningar?	92 000	150 000	100 000	inget svar	203 000	350 000	60 000	60 000

Bilaga 3 Enkätssammanställning

Kontor:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Hur belönar du idag/vill belöna i framtiden?									
	1 idag, 2 i framtiden, - vare sig idag eller i framtiden									
	Individuell löneökning efter prestation									
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Befordran									
	-	-	2	1	1	-	1	-	-	1
	Ger beröm och visar uppskattning									
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Möjlighet till individuell kompetensutveckling									
	1	2	1	1	1	1	-	1	1	1
	Flexitid									
	1	1	1	1	1	1	-	1	-	1
	Fler semesterdagar med stigande ålder									
	1	-	1	1	1	-	-	1	-	1
	Fri sjukvård och medicin									
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	600 kr till fysisk aktivitet									
	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1
	Motion på arbetstid (En timme/vecka)									
	1	1	1	-	2	1	1	1	1	-
	Sponsring vid olika lopp/annan motionsverksamhet									
	1	1	1	-	1	1	1	1	2	1
	Massage									
	1	1	1	-	1	-	-	2	1	1
	Subventionerad lunch									
	2	-	-	-	-	2	-	-	-	-
	Fritt kaffe									
	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	Tillgång till kallvatten									
	1	-	-	1	-	1	-	-	-	1
	Fika/Frukt/Glass									
	1	1	-	-	2	1	1	1	1	1
	Firande av högtider									
	1	1	1	-	1	1	1	-	1	1
	Uppvaktning vid födelsedagar									
	1	-	1	-	1	1	1	1	-	1
	Julklapp									
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Förslagslåda									
	-	1	-	-	1	1	-	1	-	1
	Resor/konferenser för hela personalen på annan ort									
	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
	Aktiviteter för hela personalen på befintlig ort									
	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
	Enskild medarbetare får delta på konferens/kurs									
	1	1	1	-	1	1	1	2	1	1
	Övrigt									
						2				
21	Belöning till individ, grupp eller kollektiva?									
	grupp	individ	grupp	grupp	individ	individ	grupp	individ	kollektiva	individ/grupp
22	Hur bör belöningar vara? (Kollektiva eller individuella)									
	kollektiva	både	både	både	både	individuella	både	både	kollektiva	både
23	Olika åldrar olika respons?									
	nej	ingen åsikt	nej	ja	nej	ja	ingen åsikt	ja	Nej	nej
25	Hur mkt feedback ges?									
	för lite	lagom	lagom	för lite	tillräckligt	lagom	för lite	lagom	för lite	tillräckligt
26	Vem får feedback?									
	Får mest feedback: 1									
	HAND	HAND	HAND	FUNK	HAND	HAND	HAND	HAND	FUNK	HAND
	Får mest feedback: 2									
	FUNK	FUNK	FUNK	HAND	FUNK		FUNK		HAND	DIR
	Får mest feedback: 3									
	ÖVR	ÖVR, sak	ÖVR	ÖVR			DIR			
27	Kriterier för löneförhöjning?									
	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla
28	Vad uppfattar de anställda som belöning?									
	Lön									
		x	x	x	x	x	x		x	x
	Förmåner									
		x	x	x	x			x	x	
	Incitamentsförstärkare									
	x	x	x	x	x		x		x	x
29	Hur stor påverkan har belöningar på motivationen?									
	stor	liten	stor	stor	stor	liten	både	liten	stor	stor

Bilaga 3 Enkätssammanställning

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Hur belöna du idag/vill belöna i framtiden?										
1 idag, 2 i framtiden, - vare sig idag eller i framtiden										
Individuell löneökning efter prestation	inget svar	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Befordran	-	-	-	-	2	-	-	-	1	-
Ger beröm och visar uppskattning	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Möjlighet till individuell kompetensutveckling	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Flexitid	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Fler semesterdagar med stigande ålder	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Fri sjukvård och medicin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
600 kr till fysisk aktivitet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Motion på arbetstid (En timme/vecka)	1	1	1	1	1	-	1	1	1	2
Sponsring vid olika lopp/annan motionsverksamhet	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
Massage	1	1	1	1	1	1	2	1	1	-
Subventionerad lunch	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fritt kaffe	1	1	-	-	1	1	1	1	1	1
Tillgång till källvatten	1	1	-	-	1	1	1	1	-	-
Fika/Frukt/Glass	1	2	1	1	1	1	1	-	1	1
Firande av högtider	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Uppvaktning vid födelsedagar	1	-	1	1	-	1	1	1	1	-
Julklapp	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Förslagslåda	-	1	-	-	2	1	1	1	1	-
Resor/konferenser för hela personalen på annan ort	1	1	-	-	1	2	1	1	1	2
Aktiviteter för hela personalen på befintlig ort	-	1	1	1	1	1	1	2	1	2
Enskild medarbetare får delta på konferens/kurs	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Övrigt							1			
Belöning till individ, grupp eller kollektiva?	individ/grupp	kollektiva	individ/grupp	kollektiva	grupp	kollektiva	individ/grupp	individ	kollektiva	kollektiva
Hur bör belöningar vara? (Kollektiva eller individuella)	både	kollektiva	både	både	både	både	både	både	både	både
Olika åldrar olika respons?	nej	ingen åsikt	nej	ingen åsikt	nej	ja	nej	nej	ingen åsikt	ingen åsikt
Hur mkt feedback ges?	för lite	lagom	inget svar	för lite	för lite	lagom	för lite	för lite	för lite	för lite
Vem får feedback?										
Får mest feedback: 1	SEKT	HAND	inget svar	HAND	HAND	HAND	HAND	HAND	HAND	HAND
Får mest feedback: 2	HAND			FUNK	FUNK	SEKT	DIR	FUNK	SEKT	FUNK
Får mest feedback: 3				ÖVR, sak		FUNK		DIR		
Kriterier för löneförhöjning?	samma för alla	samma för alla	inget svar	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla	samma för alla
Vad uppfattar de anställda som belöning?										
Lön	x	x	inget svar	x	x	x	x		x	x
Förmåner					x		x			x
Incentamentsförstärkare	x			x	x	x	x	x	x	x
Hur stor påverkan har belöningar på motivationen?	stor	stor	inget svar	stor	stor	liten	stor	stor	stor	stor

Bilaga 3 Enkätssammanställning

Kontor:	21	22	23	24	25	26	27	28
20 Hur belönar du idag/vill belöna i framtiden?								
1 idag, 2 i framtiden, - vare sig idag eller i framtiden								
Individuell löneökning efter prestation	1	1	1	1	1	1	1	1
Befordran	-	2	2	2	-	1	1	2
Ger beröm och visar uppskattning	1	1	1	1	1	1	1	1
Möjlighet till individuell kompetensutveckling	1	1	1	1	1	1	1	1
Flexitid	1	1	1	1	1	1	1	1
Fler semesterdagar med stigande ålder	2	1	1	1	-	1	-	1
Fri sjukvård och medicin	1	1	1	1	1	1	1	1
600 kr till fysisk aktivitet	1	1	1	1	1	1	1	1
Motion på arbetstid (En timme/vecka)	1	1	1	1	1	1	2	1
Sponsring vid olika lopp/annan motionsverksamhet	-	1	1	1	1	1	1	-
Massage	1	1	1	1	1	2	1	1
Subventionerad lunch	-	2	-	-	-	2	-	-
Fritt kaffe	1	1	1	-	1	2	1	1
Tillgång till källvatten	-	1	-	-	-	1	1	1
Fika/Frukt/Glass	1	1	1	-	2	1	-	1
Firande av högtider	1	1	1	1	1	1	-	1
Uppvaktning vid födelsedagar	1	1	-	1	1	1	-	-
Julklapp	1	1	1	1	1	1	1	1
Förstagslåda	-	1	1	-	-	1	-	1
Resor/konferenser för hela personalen på annan ort	2	1	1	1	2	2	1	1
Aktiviteter för hela personalen på befintlig ort	1	1	1	1	1	1	1	1
Enskild medarbetare får delta på konferens/kurs	1	1	1	1	1	1	-	1
Övrigt								
21 Belöning till individ, grupp eller kollektiva?	kollektiva	kollektiva	individ/grupp	individ/grupp	individ/grupp	individ/grupp	kollektiva	kollektiva
22 Hur bör belöningar vara? (Kollektiva eller individuella)	både	både	både	både	både	både	både	både
23 Olika åldrar olika respons?	nej	ja	nej	ja	ja	nej	nej	nej
25 Hur mkt feedback ges?	lagom	tillräckligt	för lite	för lite	för lite	för lite	tillräckligt	tillräckligt
26 Vem får feedback?								
Får mest feedback: 1	HAND	HAND	HAND	FUNK	HAND	HAND	HAND	HAND
Får mest feedback: 2	FUNK	FUNK		HAND	FUNK	FUNK	FUNK	ÖVR
Får mest feedback: 3	ÖVR	DIR			DIR	SEKT		
27 Kriterier för löneförhöjning?	samma för alla	samma för alla	samma för alla	olika	olika	samma för alla	samma för alla	inget svar
28 Vad uppfattar de anställda som belöning?								
Lön	x			x		x	x	x
Förmåner	x		x		x			x
Incitamentsförstärkare		x				x	x	x
29 Hur stor påverkan har belöningar på motivationen?	liten	stor	stor	liten	stor	stor	liten	liten

Skånekassans Balanserade Styrkort år 2003

**SFA-visionen
Regleringsbrevet
Skånekassans RödGula
Övergripande verksamhetsplan 2003**

*Vi ska utföra vårt arbete för våra försäkrade och uppdragsgivare med sådan kvalitet att vi tillhör de ledande kassorna i landet.
Vår ambition är att uppnå detta under år 2003*

