



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats

Februari 2005

LÖNENS MOTIVERANDE EFFEKTER

En studie på det danska företaget Coloplast

Handledare:
Dan Kärreman

Författare:
Anna Månsson
Marie Persson
Susanne von Wowern

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Lönens motiverande effekter
Seminariedatum:	2005-02-11
Ämne/Kurs:	FEK 591 Magisterseminarium Organisation och ledarskap, 10 poäng
Författare:	Anna Månsson, Marie Persson och Susanne von Wowern
Handledare:	Dan Kärreman
Nyckelord:	Motivation, Belöning, Lön, Medarbetare, Rättvisa
Syfte:	Uppsatsens syfte är att genom teoretiska och empiriska studier skapa en djupare förståelse för de instrument ett företag använder för att motivera sina medarbetare och hur medarbetarna i sin tur uppfattar dem.
Metod:	En kvalitativ metod har använts. Det empiriska materialet har inhämtats genom intervjuer med medarbetare på Coloplast.
Teoretiska perspektiv:	Motivationsteori, Belöningsystemteori, Lönesystemteori
Empiri:	Det empiriska materialet består av intervjuer med medarbetare på Coloplast som sedan analyserats i uppsatsen.
Slutsatser:	De instrument Coloplast använder för att motivera produktionsmedarbetarna är trovärdiga och accepterade av de anställda. Dock är den personliga lönen för liten för att ha önskad effekt. Coloplast bör bestämma sig för vilken motiveringsstrategi som fungerar bäst och koncentrera sig på denna.

Conclusions

Title:	The Motivating Power of Salary
Seminar date:	February 11th 2005
Course:	FEK 591, Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS). Major: Organization
Authors:	Anna Månsson, Marie Persson and Susanne von Wowern
Advisor:	Dan Kärreman
Key words:	Motivation, Reward, Salary, Co-worker, Fairness
Purpose:	The purpose of the paper is to, through theoretical and empirical studies, create a deeper understanding for the instruments a company uses to motivate their employees and how the employees in their turn perceive them.
Methodology:	A qualitative methodology has been used. The empirical information has been obtained through interviews with employees at Coloplast.
Theoretical perspectives:	Motivational theory, Reward theory, Salary theory
Empirical foundation:	Studies at Coloplast A/S
Conclusions:	The instruments Coloplast uses to motivate the employees are trustworthy and accepted by the employees. However, the personal salary is too small to achieve the desired effect. Coloplast should decide which motivation strategy functions best and focus on this.

Innehåll

1	<u>INLEDNING</u>	5
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	5
1.1.1	LÖN FÖR ATT ATTRAHERA?	6
1.2	PROBLEMFORMULERING	7
1.3	SYFTE	8
1.4	AVGRÄNSNINGAR	8
1.5	DISPOSITION	8
2	<u>METOD</u>	10
2.1	FORSKNINGSPROCESSEN	10
2.2	UPPSATSTYP OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT	11
2.3	UNDERSÖKNINGSMETOD	12
2.3.1	INTENSIV ELLER EXTENSIV	12
2.4	LITTERATURSÖKNING OCH DATAINSAMLING	13
2.4.1	INTERVJUPLAN	13
2.4.2	INTERVJUER	14
2.4.3	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER	15
2.5	HUR BEDRIVS ANALYSEN	16
2.5.1	TROVÄRDIGHET	16
3	<u>TEORI</u>	18
3.1	MOTIVATIONSTEORI	18
3.1.1	INRE OCH YTTRE MOTIVATION	19
3.1.2	THE CROWDING OUT EFFECT	20
3.1.3	PSYKOLOGISKA KONTRAKT	21
3.1.4	FÖRVÄNTANSTEORIN	22
3.1.5	JÄMVIKTSTEORIN	24
3.1.6	HUR PÅVERKAR LÖNEN MOTIVATIONEN (OCH DÄRMED PRESTATIONEN)?	25
3.2	BELÖNINGSSYSTEM	26
3.2.1	STYRNING MED BELÖNINGSSYSTEM	27
3.2.1.1	Rättvis belöning	28
3.2.2	VILKA BELÖNINGAR FINNS?	29
3.2.3	OLIKA ASPEKTER PÅ LÖN	30
3.2.4	MOTIV, INTENTION OCH INCITAMENT	31
3.2.5	RÄTTVIS LÖN	32
3.2.5.1	Rättvisa vid jämförelse med andra	33
3.2.5.2	Att sätta en rättvis lön	34
3.2.6	DEN RÄTTVISA LÖNENS TRE GRUNDPRINCIPER	34
4	<u>PRESENTATION AV COLOPLAST</u>	36
4.1	COLOPLASTS MISSION	37

4.2	AFFÄRSOMRÅDEN	37
4.3	ORGANISATION	37
4.3.1	MEDARBETARPOLICY	38
4.3.2	DIALOGHJULET	38
4.3.3	LÖNEMATRISEN	39
5	<u>ANALYS OCH DISKUSSION.....</u>	40
5.1	COLOPLASTS MOTIVERINGSSTRATEGI.....	40
5.1.1	DEN INRE MOTIVATIONEN PÅ COLOPLAST	42
5.2	CROWDING OUT – EFFEKTEN	43
5.3	JÄMVIKTSTEORIN	45
5.4	DET PSYKOLOGISKA KONTRAKTET	46
5.4.1	ORGANISATIONSTILLHÖRIGHET	49
5.4.1.1	Coloplasts personalpolitik	51
5.4.2	DET SOM BELÖNAS BLIR GJORT	52
5.4.3	UTVECKLINGSSAMTAL	53
5.4.4	VARFÖR DEN YTTRE MOTIVATIONEN TROTS ALLT ÄR NÖDVÄNDIG?	54
5.5	LÖN OCH BELÖNING.....	55
5.5.1	SYFTET MED ETT BELÖNINGSSYSTEM	55
5.6	LÖNEPOLITIK	56
5.6.1	LÖN SOM STRATEGISKT STYRMEDEL.....	57
5.6.2	BELÖNING ÄR NÅGOT SUBJEKTIVT.....	58
5.6.3	RÄTTVISA	58
5.6.4	BELÖNINGENS BETYDELSE FÖR SJÄLVKÄNSLAN.....	60
6	<u>SLUTSATS</u>	61
6.1	STARK FÖRETAGSKULTUR	61
6.2	TILLFÖRLITLIGA INSTRUMENT.....	61
6.3	CROWDING OUT -EFFEKTEN.....	63
6.4	RÄTTVISA	64
7	<u>LITTERATURLISTA</u>	65
	ÖVRIGA KÄLLOR	66
	ELEKTRONISKA KÄLLOR	67
	MUNTliga KÄLLOR	67
	BILAGA 1 - INTERVJUPLAN.....	68
	BILAGA 2 - PRESENTATION AV RESPONDENTERNA.....	70
	BILAGA 3 - DIALOGHJULET	71
	BILAGA 4 - LÖNEMATRISEN	72

1 Inledning

Denna uppsats handlar om lörens motiverande effekter. Studien har genomförts vid ett större danskt företag som heter Coloplast. De har i ett par år arbetat med ett speciellt utformat lönesystem för att öka sina anställdas motivation. För att ge läsaren en djupare insikt och förståelse för våra tankar kring ämnet ges först en bakgrundsbeskrivning av ämnet.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Arbetsmarknaden idag har varit och är fortfarande under förändring. Den blir mer och mer dynamisk hela tiden. Tidigare fanns en tradition för en livslång lojalitet från den anställde gentemot sin arbetsgivare men arbetsmarknaden är idag mer rörlig och arbetstagaren flackar allt oftare mellan olika anställningar. Det är inte ovanligt att stanna ett par år på ett företag för att sedan söka sig en annan anställning på ett annat företag. Störst möjligheter att välja arbetsplats har den individ som har en attraktiv kompetens.

Detta innebär i sin tur att medarbetare med adekvat kunskap och kompetens för företagen kan bli en bristvara. Företagen konkurrerar således inte längre bara om varu- och tjänstemarknadens försäljning och profit utan måste även attrahera duktiga medarbetare på kompetensmarknaden. Det är medarbetarna som utgör konkurrenskraften och konkurrensfördelarna och utan dessa förmår företaget inte att skapa en framgångsrik position. Medarbetarna måste således tillvaratas och omhändertas med stor noggrannhet.

Företaget måste förutom att överväga vilka strategier som ska tillämpas för att uppnå ekonomisk tillväxt även se som en strategisk fråga att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare. Ofta sker detta genom olika typer av belöningssystem.

Det finns en oerhört stor mängd litteratur och forskning på området kring motivations- och belöningsteorier. Forskarna har motstridiga uppfattningar om människans motiv att arbeta men synes vara förenliga i åsikten att människan drivs av förväntan av någon form av kompensation. Denna kompensation är i allmänhet lön.¹

1.1.1 Lön för att attrahera?

Det vanligaste sättet att attrahera duktiga medarbetare är att ge dem högre lön. Men räcker det med enbart höga löner för att ge duktiga medarbetare incitament att stanna? Måste inte belöningsstrategierna bestå av annat än högre löner?

En rad empiriska studier visar, enligt Lennart Orkan, ett negativt samband mellan personalomsättning och lönenivå. En konkurrenskraftig lön tycks därmed vara ett effektivt medel för att behålla högkvalitativ arbetskraft i företaget.²

Har företaget inte möjlighet att konkurrera med höga löner kan en utväg vara att erbjuda individuella och kreativa alternativ.³ Dessa alternativ kan vara förmåner eller fördelar som innefattas i ett belöningsystem, vilket inte har relation till vare sig befattning eller lön. Medarbetarna kan erbjudas förströelse i olika former anknutna till företaget. Exempel på detta kan vara sportaktiviteter eller företagsfester.

Enligt forskning på området tilltalar dessa belöningar de anställda på olika sätt. I syfte att företaget ska nå framgång förlitar sig ledningen på sina antaganden om vad som motiverar medarbetaren. Den ena generella uppfattningen är att det finns ett samband mellan en hög lön och en engagerad medarbetare. Den andra är förväntan om att medarbetaren identifierar sig med sitt arbete och sin arbetsplats

¹ Paul, A-S. (1991)

² Orkan, L. (1974)

³ Fogleman, S. L. (2001)

och på så sätt känner motivation och engagemang.⁴ Att känna organisationstillhörighet och att dela gemensamma normer och värderingar är en av de faktorer som har en positiv inverkan på arbetstillfredsställelsen.⁵

1.2 Problemformulering

Vi vill i uppsatsen belysa lörens motiverande effekter. Intresset riktas mot att studera instrument för att motivera och det är dessa som är studiens fokus, inte företaget i sig.

Det är mot denna bakgrund som vi fick kontakt med vårt fallföretag och deras lönesystem. Vi började diskutera hur vi skulle kunna utforma en lämplig studie för att få reda på hur Coloplast motiverar sina anställda och om det fungerar.

Gängse uppfattning av industri- och produktionsarbete är, enligt författarna till denna uppsats, att det är upprepande och monotont. Vi ställer oss därför undrande till hur medarbetarna motiveras att göra ett bra jobb i många timmar i sträck. Vår fråga blir därmed: Hur motiverar Coloplast sina medarbetare att optimera produktionen? Räcker det med hög lön eller krävs det andra incitament? Hur motiverade är medarbetarna på Coloplast egentligen?

⁴ Orkan, L. (1974)

⁵ Zeffane, R. M. (1994)

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att genom teoretiska och empiriska studier skapa en djupare förståelse för de instrument ett företag använder för att motivera sina medarbetare, hur medarbetarna uppfattar dem samt effekterna av dessa.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera på den teori vi anser mest relevant för vår studie. Självfallet finns det ytterligare och naturligtvis även annan teori som skulle kunna användas, men vi som författare tar oss rätten att hävda att detta är ett skäligt urval av teori.

1.5 Disposition

Kapitel 1 **Inledning**

Denna uppsats handlar om löns motiverande effekter. Studien har genomförts vid ett större danskt företag som heter Coloplast. De har i ett par år har arbetat med ett speciellt utformat lönesystem för att öka sina anställdas motivation. För att ge läsaren en djupare insikt och förståelse för våra tankar kring ämnet ges först en bakgrundsbeskrivning av ämnet.

Kapitel 2 **Metod**

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet och det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för uppsatsen. Vi redogör för datainsamlingen och för en diskussion om trovärdighet.

Kapitel 3 **Teori**

Teorikapitlet kommer främst att behandla motivationsteori och olika aspekter av belöningsystem. Belöningsystemteorin övergår sedan i att mer specifikt tala om lön som belöning. Syftet med kapitlet är att illustrera för läsaren den teori som kommer att användas för att analysera empirin i analys och diskussionskapitlet.

Kapitel 4 **Företagspresentation**

Detta kapitel ger en introduktion till Coloplast som företag för att ge läsaren en känsla av dess verksamhet. Vi beskriver också relevanta delar av Coloplast och de instrument för att motivera medarbetarna som vi kommer att använda i den analys som följer.

Kapitel 5 **Analys och diskussion**

Detta kapitel kommer att belysa den insamlade empirin ur olika synvinklar. Dels kommer teorin att kopplas till våra synpunkter och reflektioner och dels kommer en analys att genomföras. Dessa olika element kommer att behandlas samtidigt sida vid sida för att komplettera varandra och visa en så fullständig bild som möjligt.

Kapitel 6 **Slutsatser**

Slutsatserna sammanfattar de resultat som vi kommit fram till i vårt arbete med uppsatsen.

2 Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet och det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för uppsatsen. Vi redogör för datainsamlingen och för en diskussion om trovärdighet.

2.1 Forskningsprocessen

Inför arbetet med magisteruppsatsen förde vi olika resonemang om vad vi ville skriva. Vi var alla överens om att vi ville skriva om motivation i arbetslivet då vi genom tidigare studier kommit i kontakt med ämnet. Vi ville också gärna undersöka motivation i samband med olika typer av belöningssystem.

Då vi hade en kontakt på Coloplast sedan tidigare visste vi redan lite om deras belöningssystem. Vi bokade därför ett möte med underhållschef Frank Maar på Coloplast för att få reda på mer i detalj hur systemet var utformat och hur det användes.

Från början hade vi intryck av att systemet var ett renodlat belöningssystem där medarbetarna själva fick välja mellan ett antal olika belöningar, även i form av icke-monetära belöningar. Denna uppfattning reviderades under mötet. Vi fick veta att Coloplast använder sig av ett system med en personlig lön, utöver den ordinarie lönen. Denna personliga lön är baserad på medarbetarens prestation inom ett antal områden.

Detta möte var väldigt informativt och när vi sedan hade klart för oss hur systemet var uppbyggt och användes påbörjades urvalet av relevanta huvudteorier såväl som att mer i detalj utforma vår studie.

2.2 Uppsattstyp och förhållningssätt

För att på bästa sätt kunna studera och föra analys av ett sakläge är det nödvändigt att ta ställning till vilken typ av undersökning som ska genomföras. En deskriptiv undersökning är lämplig att använda när ett område blivit utforskat genom teorier och modeller. Denna typ av undersökning är av beskrivande karaktär och begränsar forskaren till att studera utvalda delar på ett mer detaljerat sätt. Ett alternativ till den deskriptiva är den explorativa undersökningen. Den explorativa har till syfte att ge en grundläggande kunskap och förståelse av ett problemområde och med en förklarande inriktning kan den klarlägga orsakssamband.⁶ En annan uttrycksform är val av teman.

Denna uppsats kommer att anta formen av en deskriptiv undersökning då syftet är att undersöka och belysa en specifik situation i ett företag. Syftet med uppsatsen är att beskriva ett system och tillvägagångssätt i ett företag. Den analys som genomförs kommer sedan att kunna fungera som inspiration för andra företag eller forskare.

Widerberg identifierar tre teman: det teorinära förhållningssättet, det empirinära förhållningssättet och framställningsformen. Det teorinära förhållningssättet innebär att forskaren utgår från en eller flera teorier eller begrepp. Empirin används sedan för att belysa de utvalda teorierna. Det empirinära förhållningssättet däremot utgår från empirin. Oftast vid de flesta kvalitativa undersökningarna hämtas teman från det empiriska materialet. Forskaren uttrycker dock också sina resultat genom teorier då empirin oftast silas genom dessa. Teorierna kan också vara till hjälp med motivering om det som empirin inte visade men som forskaren anser finns. Framställningsformen handlar om hur den färdiga texten ska se ut. Visionen om hur kombinationen av empiri och teori ska bilda den helhet man önskar att vidareförmedla.⁷

⁶ Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993)

⁷ Widerberg, K. (2002)

Utgångspunkten i denna uppsats kommer att tas i Coloplasts situation för att sedan med hjälp av teori belysa och analysera viktiga delar. Undersökningen är av deskriptiv och empiriska karaktär. Med hjälp av teorin kommer olika frågeställningar att utformas som sedan i analysen kommer att diskuteras.

2.3 Undersökningsmetod

Uppsatsen grundas på en specifik företeelse i Coloplast. Detta sätt att arbeta kräver att det under hela undersökningsprocessen ges möjlighet till anpassning. Till exempel kan frågorna under intervjuerna vara öppna, vilket lämnar större utrymme för detaljerade och djupgående beskrivningar eller tolkningar av olika perspektiv. Enligt Kvale handlar det om interaktion, ett utbyte av uppfattningar mellan två personer som samtalar om ett ämne med gemensamt intresse.⁸

Den kvalitativa forskningsmetoden, närmare bestämt intervjuer, anser vi är att föredra för att skapa en djupare förståelse kring frågeställningen och för att få en insikt i det belysta fenomenet. En kvantitativ studie hade varit alldeles för strikt för att kunna skapa detta djup.

2.3.1 Intensiv eller extensiv

Vid uppsatsskrivning eller forskning uppstår risken att undersökningen blir för omfattande. Målet är naturligtvis att undersökningen ska vara både bred och djup. Det extensiva upplägget, bredden, innebär ett fåtal variabler men många enheter. Risken med detta är att det generella kan ta över och därmed avspeglas inte individernas uppfattning. Intensiteten eller djupet på undersökningen innebär många variabler men endast få enheter. Ofta finns ett intresse i att få belyst olika sidor och inte att se hur många som delar en viss uppfattning.⁹ Vi har valt att lägga fokus på ett fåtal utlåtanden som ska bidra till att nå syftet med uppsatsen. Vi vill försöka att skapa en så korrekt helhetsbild för läsaren som möjligt.

⁸ Kvale, S. (1997)

⁹ Jacobsen, J. K. (1993)

2.4 Litteratursökning och datainsamling

I uppsatsen har använts såväl primär- som sekundärdata. Primärdatan har samlats in dels genom avsiktligt utvalda och dels av företaget utvalda respondenter på Coloplast. Intentionen med undersökningen och den därmed närslutna uppsatsen är självfallet att få så mycket kvalitativ information som möjligt. Sekundärdatan består av såväl litteratur som vetenskapliga artiklar. Författarna har kritiskt reflekterat över deras tillförlitlighet och validitet i den mån att vetenskapliga artiklar med så kallad peer review och litteratur som tagits fram via universitetets databaser har föredragits.

2.4.1 Intervjuplan

En intervjuplan är en skriftlig förteckning över intervjuens frågeområden ordnade i den följd som de ska ställas under intervjun. Intervjuplanen måste ha en form som är i konsekvens med intervjuformen så att den kan fungera som ett stöd under intervjun. Beroende på vilken typ av intervju som är aktuell kan intervjuplanen vara mer eller mindre strukturerad. Intervjuplanens första del består dels av den information som intervjuaren tänker förmedla till respondenten och dels av bakgrundsinformation. Intervjuaren bör ge en noggrann beskrivning av ramarna för intervjun, exempelvis tiden man har på sig, hur intervjun ska dokumenteras, vem som kommer att få ta del av resultaten, om undersökningen är anonym och så vidare.¹⁰ Vidare ska frågorna ställas i en logisk följd med det närliggande först.

Den information som delgavs respondenterna innan intervjun började fanns inte nedskrivna då det rör sig om väldigt grundläggande saker. Intervjun inleddes med att vi presenterade oss, talade om varifrån vi kom och med vilket syfte vi befann oss på Coloplast. Respondenterna (i det här fallet produktionsmedarbetarna) hade också redan tidigare fått denna information från sina chefer när de utsågs att delta i undersökningen. Vidare informerades om att undersökningen var helt anonym och att deras namn inte skulle figurera någonstans i uppsatsen. Respondenterna blev

¹⁰ Lantz, A. (1993)

också tillfrågade om det gick bra att intervjun spelades in, vilket det gjorde i alla fallen.

De frågor som ställdes fanns nedskrivna i den ordning de skulle ställas för att få en så stor likhet som möjligt i de olika intervjuerna. Frågorna hade utarbetats efter den valda teorin och de uppgifter författarna sedan tidigare hade om Coloplast. Trots att frågorna fanns nedskrivna var de väldigt öppna och det hände att respondenten i ett svar svarade på ett par av de följande frågorna samtidigt.

2.4.2 Intervjuer

Då Coloplast var mycket tillmötesgående befann vi oss i en gynnsam situation. Detta innebar att vi hade fördelen av att själva kunna välja ut respondenter som i samråd med företaget fanns ha störst kunskap inom de aktuella områdena. Därför har ett så kallat strategiskt urval gjorts vilket innebär att urvalet av enheter har skett utifrån vad forskarna anser intressant.¹¹ De produktionsmedarbetare vi intervjuat valdes dock ut av Coloplast. Kravet för att respondenterna skulle vara intressanta var att de hade de kunskaper som krävdes för att kvaliteten på intervjuerna och därmed kvaliteten på informationen skulle vara så hög som möjligt.

Inom författargruppen finns tidigare erfarenhet av intervjuteknik. Detta kände vi var ett stöd inför intervjuerna. För att ytterligare undvika den så kallade intervjuareffekten läste vi in oss ytterligare på intervjuteknik innan intervjuerna genomfördes samt utformade intervjuplaner i enlighet med lämplig litteratur.

En första intervju gjordes ganska snart efter att vi fått klartecken om att få genomföra en undersökning på Coloplast. Syftet med detta möte var att få allmän information om företaget och deras belöningsystem. Sammanlagt har det gjorts sju intervjuer med företaget. Vi har valt att tala med personer som har kunskap om det dialoghjul och den lönematrix som används på Coloplast. Vi har genomfört intervjuer dels med en person som själv håller medarbetarsamtal varje år med hjälp

¹¹ Halvorsen, K. (1992)

av dessa verktyg och dels en person som varit med och tagit fram dem. Förutom dessa personer har vi valt att tala med produktionsmedarbetare som praktiskt berörs av systemet.

Ett problem som upplevdes var att vi inte själva slumpmässigt kunde välja ut medarbetare ur produktionen att intervjua utan blev tilldelade tre personer av Coloplast. En av dem var väldigt aktiv inom Coloplast och var förutom att vara fackligt aktiv en av dem som varit med och utformat det dialoghjul som används för medarbetarsamtalen på Coloplast idag. En annan var skyddsombud. Att inte kunna välja slumpmässigt har givetvis inflytande över vilka svar som gavs i intervjuerna. Dock hade inte Coloplast tillgång till frågorna när respondenterna valdes ut så ett urval baserat på vilka frågor som skulle ställas kan inte ha skett.

Vi ansåg, och anser fortfarande, att de produktionsmedarbetare som deltog i studien skulle kunna tala mer öppet ifall de gavs anonymitet. Det faktum att alla inblandade i vår undersökning och säkerligen även andra på Coloplast visste vem som intervjuats har givetvis påverkat anonymiteten. Trots att vi som författare garanterar att inte nämna namn på produktionsmedarbetarna eller på andra sätt lämna ut uppgifter som kan leda ett specifikt svar till en specifik person finns ingen garanti mot spekulationer. I möjligaste mån har detta tagits hänsyn till i analysen. Övriga respondenter har inte getts anonymitet då den informationen inte är av det känsliga slaget utan mer informativ.

2.4.3 Sammanställning av intervjuer

Alla intervjuer spelades in på band och skrevs sedan ut. Då fallföretaget är danskt och respondenterna därmed dansktalande skrevs transkriptionerna ut på ”skandinaviska” för att försäkra oss om att alla författarna skulle förstå allt som hade sagts. Dessa transkriptioner analyserades sedan och det är av den anledningen det var av yttersta vikt att alla förstod. Dock har en av författarna danska som modersmål så några problem med att förstå respondenterna har aldrig funnits för författarna som helhet. Citaten i texten har skrivits på danska för att återges korrekt.

2.5 Hur bedrivs analysen

Analysen har bedrivits genom att först skriva ner det inspelade materialet. Detta material har sedan analyserats i diskussioner inom författargruppen. I dessa diskussioner har empirin jämförts med teorin där likheter och skillnader påträffats. Dessa likheter och skillnader har diskuterats och analyserats. Det är denna diskussion som sedan utmynnat i kapitlet ”Analys och diskussion” där vi redogör för resultaten av vår undersökning samt redovisar våra tolkningar och reflektioner av dessa resultat.

2.5.1 Trovärdighet

Författarna till denna uppsats har relativt lika bakgrund med tidigare utbildning i ekonomi med inriktning organisation och ledarskap, samt en del psykologistudier. Vår likhet i val av utbildning har troligen påverkat sättet att resonera kring begrepp och resultat i denna studie.

Det mest uppenbara stadiet där vår förförståelse påverkat är givetvis val av situation att studera. Vårt val att studera medarbetarnas motivation beror på det intresse som uppkommit av tidigare studier, kanske främst inom human resource management och psykologi. Hade vi haft en annan bakgrund hade antagligen studien sett annorlunda ut.

Vi har eftersträvat att ge läsaren en helhetsbild av den information vi fått fram. Intentionen har hela tiden varit att få fram information som är relevant för vårt syfte med uppsatsen. Vi är givetvis medvetna om att vi som författare tar oss rätten att gallra i det givna materialet och att det urval som sker är vårt eget. Genom att göra de metodologiska val som gjorts har vi ansträngt oss för att vara så öppna som möjligt i våra tolkningar.

Den litteratur vi använt oss av för vårt uppsatsskrivande är främst böcker och inte så många artiklar. Några av böckerna är lite äldre. Dock har vi upptäckt att mycket

av det som står i den äldre litteraturen återkommer i de nyare böckerna. Holme och Solvang menar att det går att bestämma trovärdigheten genom att jämföra informationen från en källa med andra källor. Dessa källor ska vara så oberoende som möjligt av varandra. Om en hög grad av överensstämmelse finnes kommer detta att stärka trovärdigheten.¹² Med detta vill vi säga att vi är medvetna om att en del av litteraturen kan kritiserats för att vara gammal men att vi inte anser att detta påverkat uppsatsens trovärdighet nämnvärt. De teorier vi använt oss av känns aktuella även idag och används i bland annat kurslitteratur.

De personer vi intervjuat på Coloplast anser vi är trovärdiga av den anledningen att vi inte ställt för företaget känsliga frågor. De frågor vi ställde till tjänstemännen var sakliga och handlade om hur belöningssystemet var utformat och hur det används. Vi anser inte att de haft incitament att förvanska den informationen vi fick men givetvis förstår vi och har i åtanke att de vill framställa sin arbetsgivare i god dager. De frågor som ställdes till produktionsmedarbetarna var av en annan karaktär, men ändå inte känsliga för företaget eller den anställde. Frågorna handlade om hur de uppfattade belöningssystemet och om de motiverades av det. För att verkligen försäkra oss om att de skulle kunna tala fritt, gav vi dem anonymitet. De specifika respondenternas ställning på företaget har tagits med i beräkning. Vi har redogjort för hur dessa respondenter valts ut och därmed anser vi oss ha gjort vad vi kan för att förmedla en så korrekt bild som möjligt.

Man måste, som författare och som läsare, vara medveten om att det finns ingen otolkad data.¹³ Det är viktigt att som forskare fundera över sina egna tolkningar och sin egen förförståelse för att undvika att lägga in sina egna värderingar i forskningsresultatet. Vi anser att vi genom diskussioner såväl inom gruppen som med vår handledare genom hela studiens gång varit öppna för andra synvinklar och tolkningar. Genom att redovisa vår egen bakgrund och vårt tillvägagångssätt ger vi läsaren möjlighet att själv bedöma trovärdigheten i våra resultat.

¹² Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

¹³ Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994)

3 Teori

Teorikapitlet kommer främst att behandla motivationsteori och olika aspekter av belöningsystem. Belöningsystemteorin övergår sedan i att mer specifikt tala om lön som belöning. Syftet med kapitlet är att illustrera för läsaren den teori som kommer att användas för att analysera empirin i analys och diskussionskapitlet.

3.1 Motivationsteori

”Motivation brukar uppfattas som en inre psykologisk process i individen som skapar en drivkraft som får honom att handla, som ger handlingen en inriktning och upprätthåller och förstärker handlingen.”¹⁴

Motivation förutsätts vara betingad både av individuella behov och av aspekter som tillhör den sociala tillhörighet individen befinner sig i. Motivationen gör att individen riktar sin uppmärksamhet mot vad som måste utföras och hjälper individen att avgöra hur han ska agera.¹⁵

Inom management är den rådande inställningen till motivation blandad. Den ena sidan introducerar individuell, föränderlig, prestationsrelaterad lön. Att belöna enastående prestationer individuellt tilltalar de anställdas egenintresse. Som ett resultat av detta har managers löner stigit avsevärt de senaste åren, främst på grund av ”stock option plans”. Den andra sidan tar i akt vikten av att de anställda identifierar sig med sina arbeten och sin arbetsplats och betonar detta gång på gång. De menar att en gemensam företagskultur i betydelsen av delade normer och värderingar är en av nyckelfaktorerna till framgång.¹⁶

¹⁴Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1995) Hur moderna organisationer fungerar. S. 292

¹⁵ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1995)

¹⁶ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

Dessa två ansatser skulle kunna ses som i konflikt med varandra. Motiveras anställda av höga löner och medföljande restriktioner eller av andra inre faktorer som arbetstillfredsställelse och identifikation med delade värderingar? Måste ledningen välja mellan dessa två ansatser? Härom tvista vetenskapen. Den ekonomiska vetenskapen förordar den första teorin om människan med ett högt egenintresse vars primära intresse är finansiell vinst, medan traditionell sociologi och psykologi intar synen att människan skapas av standards och preferenser som inte alls är stabila och ofta inte skördar finansiella belöningar. Värderingar såsom anständighet, ära och värdighet är istället i fokus.¹⁷

3.1.1 Inre och yttre motivation

Förhållanden i omvärlden har betydelse för hur de anställda värderar de förmåner som organisationen kan erbjuda dem och hur viktiga dessa förmåner anses vara.¹⁸

Yttre motivation tillfredsställer bidragande eller indirekta behov. På så sätt är pengar nästan alltid vägen för att nå ett mål, exempelvis en resa eller en ny bil, sällan är pengar ett mål i sig själv. I detta sammanhang kan sägas att den yttre motivationen drivs av begäret att stilla personens icke arbetsrelaterade behov genom att få en högre lön så att det är genomförbart.¹⁹

Det är inte alltid möjligt att dra klara empiriska åtskillnader mellan inre och yttre motivation. För att använda exemplet att någon klättrar uppför ett berg för ett inre syfte, exempelvis självförtroende, finns det nästan alltid ett yttre motiv med i bilden, som fysisk träning eller erkännande från likasinnade. Därför kan man säga att inre och yttre motivation ofta går hand i hand. Skillnaden mellan de två är alltså därför: ifall ett mål efterlängtas för att uppnå ett annat så förlorar det första målet sitt värde. Detta kallas för ”crowding-out-effect”.²⁰

¹⁷ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

¹⁸ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1995)

¹⁹ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

²⁰ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

3.1.2 The Crowding Out Effect

Länge antogs det att inre och yttre motivation var oberoende av varandra. Detta tillät att man kunde försöka motivera en medarbetare internt genom att göra hans eller hennes arbete så intressant som möjligt och externt genom att utlova en bonus. Emellertid har flertalet sociopsykologiska experiment visat att under vissa omständigheter finns det en kompromiss mellan inre och yttre motivation.²¹

Författarna Frey och Osterloh ger ett exempel från förälder-barn världen, där barn som först varit väldigt entusiastiska över sin hemläxa förlorar intresset när de blir lovade en belöning. Metoden fungerar på kort sikt men på lång sikt blir resultatet att barnet bara gör sin hemläxa när det får en belöning. Med andra ord, har crowding out effekten satt in.

Crowding out-effekten kan sägas skapa en relation mellan inre och yttre motivation. En aktivitet som företas för sin egen skull (och därmed kan sägas drivas av en inre motivation) kan urholkas eller rent av förvanskas av yttre inblandning.²²

En materiell belöning kommer att ha starkare crowding out-effekt än en symbolisk sådan. På samma sätt kommer en förväntad belöning att ha starkare effekt än en oväntad. Utbytet mellan belöning och prestation är större när det gäller komplexa problem än när det gäller enklare problem. Ett bonussystem kan därmed vanligtvis, inte alltid, orsaka att medarbetarna tappar intresset för den omedelbara sysslan, exempelvis kundtillfredsställelse.²³

En persons respons på en händelse beror på huruvida personen förknippar resultatet med sina egna insatser/beteenden (upplevd intern kontroll) eller på yttre faktorer (upplevd extern kontroll). Detta kan påverkas av sättet som en person uppfattar belöningar. Det finns två sidor av varje belöning, en kontrollerande och en informerande aspekt. Den kontrollerande sidan stärker uppfattad extern kontroll och känslan av att styras utifrån, medan den informerande påverkar individens

²¹ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

²² Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

²³ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

upplevda kompetens och stärker känslan av intern kontroll. Beroende på vilken sida som är framträdande, mest markant, kommer antingen inre eller yttre motivation att utvecklas i en självförstärkande process. Det vill säga, att om en person som drivs av inre motivation får ta emot en materiell eller symbolisk belöning betyder det inte automatiskt att crowding out-effekten träder in. Personens inre motivation urholkas endast om deras uppfattning är den att den kontrollerande aspekten väger tyngre än den informativa aspekten. Om den informativa aspekten är dominerande så kommer belöningen att öka den inre motivationen. Personens känsla av kompetens och självkontroll ökar och effekten av belöningen blir positiv.²⁴

3.1.3 Psykologiska kontrakt

Kontrakt används för att reglera förhållandet mellan två parter, exempelvis mellan organisationen och dess anställda. Kontrakten skapar viktiga rambetingelser för vad man kan kräva och förvänta sig av varandra. Begreppet *psykologiskt kontrakt* används i bildlig betydelse för att, ur individens perspektiv, beskriva de informella antaganden och förväntningar som kan präglade den relation som föreligger mellan anställd och arbetsgivare.²⁵

Relationen mellan anställd och arbetsgivare bygger främst på en ömsesidig överenskommelse, ett transaktionskontrakt, där de anställda byter sin egen arbetskraft mot finansiell ersättning. I de flesta fall emellertid ingår de anställda även ett psykologiskt kontrakt, där tyngdpunkten ligger på erkännandet av individens andra motiv. Den främsta skillnaden mellan ett transaktionskontrakt och ett psykologiskt kontrakt ligger i den ömsesidiga naturen av transaktionskontraktet. Det handlar om ekonomiska motiv. Respekt för varandras motivation har ingen plats. Exempelvis på en restaurang så spelar det ingen roll om kocken vill laga mat till en särskild gäst eller inte, det handlar enbart om att gästen ska betala priset som står i menyn. Skillnaden kan ytterligare beskrivas genom exempel på det

²⁴ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

²⁵ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1995)

psykologiska kontraktet. Om en gäst närvarar vid en social tillställning och i slutet av kvällen erbjuder värden eller värdinnan pengar som ett tecken på uppskattning skulle detta otvivelaktigt väcka anstöt och innebära en förolämpning. Skulle gästen istället ha med sig en bukett blommor eller en ask choklad till värdinnan skulle detta emottas med stor uppskattning. Kocken på restaurangen skulle antagligen inte tycka lika mycket om ifall gästen försökte lämna en bukett blommor istället för att betala notan.²⁶

Anställningsavtal har generellt både en transaktionskomponent och en relationskomponent. Chefen förväntar sig att de anställda ska utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt, vilket är transaktionskomponenten. Samtidigt så kanske chefen köper en bukett blommor, eller företaget ger en liten gåva till medarbetarna på deras födelsedag, vilket är relationskomponenten och alltså en del av det psykologiska kontraktet. Det psykologiska kontraktet är byggt på ömsesidiga värderingar. Uppfattas dessa gåvor som instrumentella och likgiltiga från givaren så faller idén med det psykologiska kontraktet och crowding out-effekten sätter in.²⁷

3.1.4 Förväntansteorin

I förväntansteorin antas att hög prestation uppstår när individen ser att det är möjligt att uppnå något han starkt har önskat sig.²⁸ Belöningen måste alltså vara något han vill ha. Det måste också finnas ett starkt samband mellan belöningen och uppnåendet av ett visst resultat, individen måste också tro att en ökad insats kommer att leda till det önskade resultatet. För det första måste alltså belöningen vara starkt önskad. För det andra måste individen tro att det finns ett samband mellan den insats man gör och det resultat som kommer att leda till belöning. Detta kallas *förväntan*. I förväntan kan flera olika förhållanden spela in, exempelvis att man inte anser sig ha förmågan att uppnå önskat resultat. För det tredje måste

²⁶ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

²⁷ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

²⁸ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1995)

individerna också tro att om han uppnår det önskade resultatet kommer det att leda till belöningen.

Förväntansteorin hjälper alltså till att förklara varför många anställda inte är motiverade på arbetet utan bara gör det absolut nödvändiga för att klara sig. Alla tre sambanden måste uppfyllas och det är lätt hänt att de inte gör det. Många anställda upplever inte att de kommer att bli högpresterande oavsett hur mycket de anstränger sig. De upplever att det är svårt, kanske nästintill omöjligt att uppnå en hög grad av uppskattning. Därmed är det första sambandet brutet. Eller så upplever de att sambandet mellan det uppnådda resultatet och organisationens belöning är lågt. Organisationen kanske belönar andra saker än resultat, exempelvis lojalitet i form av lång anställningstid. I detta fall är det troligt att de anställda ser det andra sambandet som svagt och omotiverande. Slutligen kanske den anställde inte upplever belöningarna som personligen attraktiva. En anställd som arbetar hårt för att bli befördrad och istället får en löneökning kommer att bli besviken. Det är viktigt att belöningarna är anpassade efter de som ska få dem.²⁹

Förväntansteorin fokuserar alltså på tre olika förhållanden.³⁰

1) Ansträngning – prestation (Effort-performance)

Den av den anställde upplevda troligheten att en viss ansträngning kommer att leda till ett visst resultat.

2) Prestation – belöning (Performance-reward)

Den grad av vilken den anställde tror att uppnåendet av ett visst resultat kommer att leda till önskad belöning.

3) Belöning – personliga mål (Rewards-personal goals)

Den grad av vilken organisationens belöningar kan tillfredsställa den anställdes personliga mål eller behov samt hur attraktiva dessa potentiella belöningar är för individen.

²⁹ Robbins, S. P. (2003)

³⁰ Robbins, S. P. (2003)

Sammanfattningsvis så kan man säga att nyckeln i förväntansteorin är en förståelse för individernas personliga mål och kopplingen till och mellan de tre nämnda sambanden.³¹

3.1.5 Jämviktsteorin

Det grundläggande antagandet i jämviktsteorin är att människor vill bli behandlade lika och att upplevd olikhet i behandling motiverar att eftersträva jämvikt eller att reducera obalans.

Utgångspunkten i jämviktsteorin är att organisationer är sociala system där människor arbetar tillsammans. Det är mindre viktigt vad belöningarna består av enligt jämviktsteorin. Det som däremot är viktigt för individen är att den egna insatsen och det utbyte man får motsvarar vad andra som individen jämför sig med presterar och får. Jämvikt råder när individen anser att förhållandet mellan den egna insatsen och belöningen motsvarar förhållandet mellan andras insats och belöning. Ifall förhållandet mellan utbytena är för högt eller lågt råder obalans.³²

Även Robbins beskriver detta fenomen. Han menar att människor jämför sin egen input, (det vill säga ansträngning, erfarenhet, utbildning, kompetens och förtjänst) med sin output, (det vill säga lönenivå, löneförhöjning, erkännande) relativt till andras input och output. Det är sedan denna jämförelse som är grunden för upplevd rättvisa. När vi upplever oss själva som underbelönade skapar detta ilska och när vi upplever oss själva som överbelönade skapar det skuldkänslor. En svaghet med denna teori är att det inte finns så mycket kunskap hur individerna väljer ut vilka de vill jämföra sig med.³³

Men Robbins skriver att ännu en variabel, en av de viktigaste i jämviktsteorin, är i vilken situation den anställde jämför sig med andra. Han menar att det finns fyra

³¹ Robbins, S. P. (2003)

³² Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1995)

³³ Robbins, S. P. (2003)

olika referensgrupper som den anställde kan använda sig av. Den anställdes erfarenheter/upplevelser i en situation inne i den aktuella organisationen respektive utanför den aktuella organisationen och en annan individ eller grupp av individer innanför respektive utanför den aktuella organisationen. Anställda kan jämföra sig med vänner, grannar, kollegor i samma eller i andra organisationer eller med sina egna tidigare erfarenheter i tidigare arbeten.³⁴

3.1.6 Hur påverkar lönen motivationen (och därmed prestationen)?

*Principal- agentteorin:*³⁵

Hur påverkar lönen prestationen? Teorin ställer sig följande fråga, hur kan chefer, som representanter för organisationen, bäst se till att deras underordnade gör vad som är bäst för organisationen?

Det finns två problem att ta hänsyn till:

- 1) De anställda (underordnade) agerar utifrån sina egna intressen och har som mål att anstränga sig så lite som möjligt.
- 2) Chefer kan inte helt korrekt observera eller kontrollera om de anställda slutför sina uppgifter som de blivit tilldelade, eller om de utför dem på ett tillfredsställande sätt.

Cheferna måste således ge sina underordnade incitament att agera utifrån organisationens bästa. När det gäller aktiviteter vars output kan mätas enkelt ger en prestationsrelaterad lön en optimal lösning, lönen anpassas så långt som möjligt efter den observerade prestationen. Den enklaste formen av detta system är där den anställda får en viss summa pengar för varje producerad enhet.

³⁴ Robbins, S. P. (2003)

³⁵ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

3.2 Belöningssystem

Olika slags förmåner används som strategiska styrmedel för att hålla medarbetarna kvar inom företaget och för att locka till sig nya. Ett effektivt styrmedel i syfte att direkt styra människorna i organisationen är belöningssystem. Belöningssystem är ett styrmedel som, förutsatt att det är rätt utformat, kan användas för att skapa överensstämmelse mellan företagets mål och de anställdas handlingar. Belöningssystem blandar olika typer av motivationsfaktorer, såsom möjligheten att förverkliga sina idéer, befordringar, erkännande och särskilda belöningar.³⁶ Belöningssystem med både materiella och immateriella belöningar kan bidra till att öka engagemanget och arbetsglädjen hos de anställda vilket i sin tur kan medverka till ett bättre resultat.³⁷

Syftet med belöningssystem är att bättre tillvarata de anställdas kompetens och deras resurser samt att skapa motivation, öka samarbetet och att öka kunskapen hos de anställda rörande företagets verksamhet.³⁸

Belöningssystemets funktioner är tredubbla. För det första måste belöningssystemet attrahera nya medarbetare och sedan få dem att stanna kvar i organisationen. För det andra ska belöningssystemet förse medarbetarna med extra motivation så att de arbetar för att förnya och förbättra. Slutligen ska ett belöningssystem belöna framgångsrika prestationer.³⁹

Vad som uppfattas som en belöning är subjektivt och därmed olika för den som erhåller belöningen, arbetskamraterna och ledningen. Det är viktigt att belöningen leder till något positivt för verksamheten. Något som spelar en avgörande roll för hur belöningar blir mottagna är förväntningarna. I de fall den leder till avundsjuka bland arbetskamraterna har den sammantagna effekten troligen varit negativ. Det är därför av stor vikt att ta hänsyn till hur belöningarna uppfattas av medarbetarna och

³⁶ Galbraith, J. R. (1996)

³⁷ Svensson, A & Wilhelmson, L. (1988)

³⁸ Frank, J., Fredholm, P. & Johansson, N. (2000)

³⁹ Galbraith, J. R. (1996)

vad de uppfattar som rättvist. För att belöningsystemet ska fungera i praktiken måste det bli accepterat, men det är svårt att avgöra vad som bedöms som rättvist.⁴⁰

Belöningar är materiella eller immateriella bevis på uppskattning givna till en eller flera anställda för väl utfört arbete.⁴¹ För att erhålla en belöning ska den anställde eller de anställda ha presterat något extraordinärt och belöningen ska vara skild från den brukliga ersättningen för arbete för normalprestation, som exempelvis lön. Belöningar bestäms av arbetsgivaren och förhandlas inte fram tillsammans med facket eller den anställde. De är inte bundna av något avtal och därför ska inte anställningsförmåner som kommer med anställningen räknas som belöningar. En extra lönehöjning som initieras av arbetsgivaren kan dock betraktas som en belöning.⁴²

Belöningsproblemet kan något förenklat beskrivas som ett val av materiella och moraliska drivkrafter. Men för att få en korrekt bild är det nödvändigt att lägga till inre (psykologiska) och yttre (strukturella) aspekter på frågan om vad det är som håller de anställda motiverade och engagerade, något som kommer att belysas ytterligare längre fram.⁴³

3.2.1 Styrning med belöningsystem

Anledningen till att de anställda ordnas in i en organisationsstruktur är för att underlätta kommunikationen. Det som kännetecknar en framgångsrik organisation är att kommunikationen är enkel och att alla vet vem som är ansvarig för vad i organisationen. Belöningsystemet underlättas av att cheferna har såväl ett ekonomiskt ansvar som ett ansvar för personalen. Det innebär att cheferna även ansvarar för ekonomiska belöningar.⁴⁴

⁴⁰ Svensson, A. (2001)

⁴¹ Paul, A-S. (1991)

⁴² Svensson, A & Wilhelmson, L. (1988)

⁴³ Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1988)

⁴⁴ Svensson, A & Wilhelmson, L. (1988)

Den viktigaste ledaregenskapen i en organisation är ärlighet och därför är ärlighet grunden i ett belöningsystem.⁴⁵ Hela systemet är beroende av att dess normer omfattas allmänt inom organisationen. Om belöningsystemet skulle missbrukas slutar det att fungera på grund av att ett brott mot normerna sätter trovärdigheten ur spel. Därför är det av stor vikt att den som delar ut belöningar är ärlig och uppfattas som trovärdig. En bra ledare skulle inte ta risken att bryta mot normerna och underminera trovärdigheten.⁴⁶

I ett belöningsystem är det viktigt att det finns ett tidsmässigt och rumsligt samband mellan det presterade och belöningen. Belöningen ska delas ut då den anställde känner sig förtjänt av den och den ska delas ut av en person som kan göra bedömningen att den anställde har gjort sig förtjänt av den. Det är viktigt att belöningen uppfattas som just en belöning av den anställde.⁴⁷

3.2.1.1 Rättvis belöning

En belöning som utgår till en anställd bör vara ett resultat av arbetsvärdering, meritvärdering och arbetsmarknadsläget för att kunna uppfattas som rättvis. Enligt vad Jonsson benämner som rättviseteorin jämför sig individer med andra på arbetsplatsen.⁴⁸ För att den anställde ska kunna känna tillfredsställelse i sitt arbete krävs det att han eller hon känner att det råder en balans mellan prestation och belöning i jämförelse med sina arbetskamrater. Denna teori beskrivs också tidigare i kapitlet om motivation och kan sägas är en kombination av både jämviktsteorin och förväntansteorin men upprepas kort även här för att ge belöningsystemet som ett praktiskt exempel på motivation. Svensson och Wilhelmson lägger till en jämförelse och är av uppfattningen att det finns fem olika sorters jämförelser som är betydande för hur den anställde uppfattar sin belöningsnivå, nämligen:⁴⁹

⁴⁵ Svensson, A & Wilhelmson, L. (1988)

⁴⁶ Svensson, A & Wilhelmson, L. (1988)

⁴⁷ Svensson, A & Wilhelmson, L. (1988)

⁴⁸ Jonsson, E. (1992)

⁴⁹ Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1988)

1. Jämförelsen NU - DÅ: den anställde jämför sin situation nu med hur den såg ut tidigare.
2. Jämförelsen JAG - DU: den anställde jämför sin situation med någon annans.
3. Jämförelsen JAG - VI: den anställde jämför sin situation med den allmänna situationen för andra med samma grupptillhörighet.
4. Jämförelsen JAG - DE: den anställde jämför sin situation med den allmänna situationen för personen från en annan grupptillhörighet.
5. Jämförelsen VI - DE: den anställde jämför situationen för den egna gruppen med motsvarande för en annan grupp.

De anställda vill att belöningsystemet ska överensstämma med deras egna förväntningar och det är ifrån dessa som uppfattningen om vad som är rättvist i belöningsammanhang härstammar. Då de anställda uppfattar sin lön som rättvis är det ganska säkert att säga att den anställdes arbetstillfredsställelse ökar. Det är alltså av stor vikt att belöningsystemet accepteras av dem som det innefattar för att kunna fylla sin funktion.⁵⁰

3.2.2 Vilka belöningar finns?

Belöningar ska användas av ledningen som ett pedagogiskt ledningsinstrument för att gynna verksamheten. Hur belöningen bör utformas beror helt och hållet på vad den belönade personen uppfattar som en belöning.⁵¹ Det är den belönades personliga behov och värderingar som bestämmer vad en belöning är och hur mycket den är värd.⁵²

Belöningar kan delas in i inre och yttre belöningar. De inre belöningarna är sådant som den anställde ger sig själv efter ett väl utfört arbete, såsom gott självförtroende och en positiv självbild knutet till själva prestationen. De yttre belöningarna är belöningar som den anställde får av organisationen. Dessa belöningar kan kategoriseras i ekonomiska och sociala belöningar. De ekonomiska belöningarna

⁵⁰ Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1988)

⁵¹ Paul, A-S. (1991)

⁵² Frank, J., Fredholm, P. & Johansson, N. (2000)

innehåller ett ekonomiskt värde medan de sociala belöningarna förknippas med exempelvis några uppmuntrande ord från chefen då och då.⁵³

De sociala belöningarna är inte alltid så tydliga och det kan därför vara svårt för den anställde att veta om ett ”tack så mycket” från chefen på jobbet verkligen är en sorts belöning eller om det bara är en del av företagskulturen. Eftersom de sociala belöningarna är svåra att konkretisera är de också svåra att mäta. Därför menar Svensson och Wilhelmsson att det är det ekonomiska belöningssystemet som är den mest basala delen av varje belöningssystem, särskilt inom näringslivet.⁵⁴

Ekonomiska belöningssystem kan delas in i direkta och indirekta belöningssystem. Det direkta är själva lönen och den innefattar grundlön, övertidsersättning, skiftlön, bonus, provision, med mera. Det indirekta inkluderar övriga anställningsförmåner som exempelvis försäkring, semesterdagar, sjukdagar etc.⁵⁵

Bernardin och Russel menar att den direkta belöningen består av två delar, nämligen den fasta lönen och den prestationsbaserade lönen. Skillnaden mellan de bägge ligger i att i den senare talas det om en ersättning som beror på vad som presterats oavsett ansträngning. Den indirekta belöningen är annorlunda eftersom den är knuten till en befattning och själva anställningen som sådan istället för att vara beroende av arbetsuppgiften.

3.2.3 Olika aspekter på lön

Uppsatsen kommer nu att gå in och beskriva direkta belöningar, då framförallt lönesystem.

”Få ekonomer torde hysa tvivel om att lönen kan fungera som incitament för arbete. Sådant tvivel är emellertid allmänt utbrett bland beteendevetare.”⁵⁶

⁵³ Svensson, A. & Wilhelmsson, L. (1988)

⁵⁴ Svensson, A. & Wilhelmsson, L. (1988)

⁵⁵ Bernardin, J. H. & Russel, J. E. A. (1998)

⁵⁶ Persson, B. (1994) Incitamentlöner, s 9

Det sätt som lönepolitiken uppfattas av den anställda styr hans eller hennes förväntningar på framtida löneutveckling. Det är dessa förväntningar som fungerar mer eller mindre motiverande för arbete. Traditionellt har lönepolitiken fortlevt i form av skriftliga dokument, till exempel lagstiftning på arbetsrättens område, i avtal mellan organisationer och i nedskrivna principer för lönesättning i företagen. Men, menar Persson nu börjar dessa traditionella lönepolitiska självklarheter alltmer ifrågasättas. Det är läge för företagen att utforma sina egna företagsspecifika lönepolicies. En sådan, företagsspecifik lönepolicy, kan betraktas som en offert till aspiranter på anställning i företaget. Valfriheten för de som söker anställning kommer att öka efterhand som fler företag skaffar sig en egen lönepolitik.⁵⁷

3.2.4 Motiv, intention och incitament

Motiverar inte lönen de anställdas tillgänglighet, arbetsinsatser och förkovran i arbetet är anledningen att dessa ting lönemässigt varken ersätts eller belönas tillräckligt eller på rätt sätt.⁵⁸

Om man som ekonom, skriver Persson, vill motivera en person så är siktet inställt på att stärka personens skäl att välja en aktivitet, den önskvärda, framför en annan. Medlet för att uppnå detta brukar kallas för incitament. Verksamma incitament måste riktas mot människan som hon är, det vill säga om det gäller incitament för arbete så är utrymmet för att anpassa miljön till de anställdas drifter och behov starkt begränsat.⁵⁹

I denna uppsats är intresset för mänskligt agerande riktat mot människan som anställd och det förefaller rimligt att förklara med ekonomiska motiv. För den ekonomiska, väljande människan ses lönen som huvudskäl för anställning och arbetet i anställningen. En motiverande lön innehåller de incitament som är socialt acceptabla i det utbytesförhållande som en anställning innebär. Det är alltså mindre

⁵⁷ Persson, B. (1994)

⁵⁸ Persson, B. (1994)

⁵⁹ Persson, B. (1994)

intressant ur incitamentssynpunkt i betydelsen använda betalningsmedel: pengar, förmåner, fördelar.⁶⁰

Den ekonomiska grundtanken och fundamentet för ekonomisk teori är att den ekonomiska människan jämför och väljer. Vad gäller motivationen att vara tillgänglig, göra arbetsinsatser samt att förkovra sig i arbetslivet betraktar ekonomen detta som ett resultat av olika överväganden.⁶¹

3.2.5 Rättvis lön

Alla agenter på arbetsmarknaden hävdar att de verkar för ett rättvist lönesystem. Vad är då egentligen ett rättvist lönesystem? Rättvisa är ett relativt begrepp som har många olika definitioner, av vilka vi beskrivit några redan.⁶² Här nedan redogörs för några olika synvinklar på lönesättning, vilka vi tycker är viktiga, som Lindblom tar upp i sin bok.⁶³

Lön efter behov oavsett insats. Det här systemet innebär att det är konsumtions- och försörjningskraven som styr lönesättningen och inte arbetsinsatsen. Meningen med systemet är att motverka att lönen blir marknadsstyrd.

Lika lön för lika arbete, oavsett arbetsgivare. Det här systemet är själva grunden för en solidarisk lönepolitik. De företag som inte klarar av en högre lönekostnadsutveckling, men som inte drabbas av den, beskattas för så kallade övervinster. Dessa pengar tillförs löntagarfonder. Den arbetsgivare som inte har råd blir utslagen och dennes tidigare anställda går över till andra organisationer.

Lika lön för alla, oavsett insats. Enligt det här systemet jämnas konsumtionsnivåerna ut genom låglönesattningar och skatte- och transfereringssystem.

⁶⁰ Persson, B. (1994)

⁶¹ Persson, B. (1994)

⁶² Andersson, E. R. & Harriman, A. (1999)

⁶³ Lindblom, H. (1996)

Lika möjligheter att påverka lönen genom egen insats. Den anställda kan själv påverka sin lön genom att bli skicklig i sitt yrke och på det viset tjäna en bättre lön.

Lön efter förtjänst. Lönen styrs av hur den anställda påverkar verksamhetens resultat.

Tillgång och efterfrågan på arbetskraft. Det här systemet innebär att lönen höjs då företagen lider brist på arbetskraft och att den sänks då företagen inte är i lika stort behov av arbetskraft.

3.2.5.1 Rättvisa vid jämförelse med andra

För att en individ ska känna sig rättvist eller orättvist behandlad krävs det att det ligger en jämförelse till grund. Jämförelser ska ske på flera olika sätt och i uppsatsen har på flera ställen redan behandlats begreppen rättvisa och jämförelser. Dessa kommer därför inte att tas upp igen. Lindblom diskuterar i sin bok *Lön och belöning* vad en rättvis lön skulle innebära och har några punkter som han anser ingår i begreppet:⁶⁴

- En marknadsmässig lön
- Lön efter svårighetsgrad och ansvar jämfört med andra befattningar inom företaget
- Lön i förhållande till egen prestation, eget arbetssätt eller egna resultat jämfört med andra inom samma befattning och företag.
- Lön idag jämfört med för ett antal år sedan.

⁶⁴ Lindblom, H. (1996)

3.2.5.2 Att sätta en rättvis lön

Då det gäller att sätta en rättvis lön finns det två aspekter att utgå ifrån menar Lindblom.⁶⁵ Den ena aspekten innebär att den enskilde anställdes lön sätts efter den egna prestationen. Den andra aspekten innebär att lönen sätts centralt och där hänsyn tas till lönestatistik och vad fackförbunden anser. En centralt bestämd löneutveckling påverkas av hur landets affärer och ekonomiska tillstånd ser ut. Om lönen bestäms lokalt är det företagets ekonomiska situation som avgör.

Det finns lite olika sätt att se på vad det är den anställda ska få betalt för. Antingen kan lönen betraktas som en rättighet eller som en ersättning för utfört arbete. Ett andra sätt att betrakta lön på är om den anställda får lön för att denne ställer sin tid och sin förmåga till arbetsgivarens förfogande eller för att den anställda bidragit till ett bra resultat. Ett tredje sätt att betrakta lön på är om lönen ska anpassas efter arbetsinsats eller om arbetsinsatsen ska anpassas efter lönen.⁶⁶

3.2.6 Den rättvisa lönen tre grundprinciper

För att en organisation ska få till ett rättvist lönesystem, finns det tre saker att tänka på, nämligen:⁶⁷

1. Ju högre svårighet på arbetsuppgiften, desto högre lön.
2. Ju större skicklighet och duglighet, desto högre lön.
3. Ju högre prestation och resultat, desto högre lön.

Med utgångspunkt från dessa tre principer innebär det att en rättvis lönesättning bör bestå av en arbetsrelaterad del, en personrelaterad del och en resultatrelaterad del.

⁶⁵ Lindblom, H. (1996)

⁶⁶ Lindblom, H. (1996)

⁶⁷ Lindblom, H. (1996)

Några exempel på arbetsrelaterade faktorer är: teoretisk utbildning, yrkesutbildning, personalansvar, omdöme, initiativ, problemlösning, onormala arbetstider, psykisk påfrestning med mera. Exempel på personrelaterade faktorer är: arbetsvanor, samarbetsförmåga, arbetskvalitet, ekonomisk hushållning med resurser, flexibilitet med mera.⁶⁸

Syftet med den resultatrelaterade delen av lönen är att belöna god kvalitet och kvantitet. Den ska uppmuntra en god hushållning med knappa resurser som arbetstid, maskintid, råvaror, tillbehör, kapital med mera. De insatser som bidrar till att verksamheten går bättre ska belönas.⁶⁹

Incitamentslön är ett sätt att motivera den anställda att prestera ytterligare.⁷⁰ Den normalpresterande medarbetaren erhåller en normal lön medan medarbetaren som överpresterar erhåller normal lön och dessutom ett komplement.

Det finns tre grundläggande monetära system i produktionsbranschen. Det första är enhetsarbete. Betalningen sker i enlighet med vad som har producerats. Det andra är att medarbetaren erhåller timlön och dessutom bonus för det överstigande. Den tredje är en grupp av incitamentlöner. Arbetsgruppen fastsätter ett mål för en given period som ledningen sedan kan godkänna. Överstiger därefter arbetsgruppens prestation det överenskomna målet erhåller gruppen en bonus⁷¹

⁶⁸ Lindblom, H. (1996)

⁶⁹ Lindblom, H. (1996)

⁷⁰ Mullen, P. (1993)

⁷¹ Mullen, P. (1993)

4 Presentation av Coloplast

Detta kapitel ger en introduktion till Coloplast som företag för att ge läsaren en känsla av dess verksamhet. Vi beskriver också relevanta delar av Coloplast och de instrument för att motivera medarbetarna som vi kommer att använda i den analys som följer.

Coloplast är ett globalt företag som utvecklar, marknadsför och distribuerar medicintekniska produkter på världsmarknaden. Företaget grundades 1957 i Danmark av ingenjör Aage Louis-Hansen.⁷²

Redan 1959 exporterades två tredjedelar av produkterna. Coloplast introducerades på den danska fondbörsen 1983 och aktien är idag bland de tjugofem mest likvida aktierna i Danmark. I nuläget ligger 98 procent av koncernens omsättning i länder utanför Danmark varav 79 procent i Europa och 15 procent i Nord- och Sydamerika.⁷³

Idag består Coloplast av 22 dotterbolag och nio försäljningskontor och befinner sig i ett trettiotal länder. Huvudkontoret ligger i Danmark och här finns även produktion på ett antal orter. Coloplastkoncernen har drygt 6000 anställda runtom i världen, varav cirka 2600 i Danmark och hade 2003/2004 en omsättning på cirka sju miljarder svenska kronor.⁷⁴ Cirka tre procent av omsättningen investeras i forskning och utveckling och 20-30 procent av den årliga omsättningen kommer från nya produkter.⁷⁵

⁷² Velkomst CD til Coloplast medarbejder, Coloplast

⁷³ Velkomst CD til Coloplast medarbejder, Coloplast

⁷⁴ [http://www.coloplast.se/ECompany/SEMed/Homepage.nsf/\(VIEWDOCSBYID\)/EAB02881787D0572C1256E85004CEF32](http://www.coloplast.se/ECompany/SEMed/Homepage.nsf/(VIEWDOCSBYID)/EAB02881787D0572C1256E85004CEF32)

⁷⁵ Årsrapport Coloplast 2003/2004

4.1 Coloplasts mission

Coloplasts *mission* beskriver företagets affärsfilosofi och det som de anser kännetecknar deras verksamhet. Så här står det på deras svenska hemsida:

”Över hela världen önskar vi bli den främsta leverantören av medicintekniska produkter och tillhörande service inom vårt verksamhetsområde och därmed kunna bidra till en bättre livskvalitet för användarna. Genom att vara nära våra kunder möter vi deras behov med innovativa och högkvalitativa lösningar. Genom empati, lyhördhet och pålitlighet skall vi vinna våra kunders lojalitet.

Vår företagskultur attraherar och utvecklar människor som är aktiva, ansvarsfulla och har ett personligt engagemang för det arbete vi bedriver. Vi respekterar människors olikheter och värnar om ett ansvarsfullt agerande i samhälle, miljö- och affärssammanhang. Vår strävan att bli ledande inom vår bransch skapar tillväxt och ökat värde för kunder, medarbetare och aktieägare.”⁷⁶

4.2 Affärsområden

Coloplast är idag aktivt inom följande områden: stomiprodukter, kontinenshjälpmedel, bandage till kroniska sår, bröstproteser och förebyggande hudvårdsprodukter. Coloplast opererar huvudsakligen på nischmarknader med oligopol och i västvärlden ger staten restitution på merparten produkter.⁷⁷

4.3 Organisation

Företaget eftersträvar en platt organisation vilket innebär att det inte får finnas mer än fem ledningsnivåer över varje medarbetare. Detta innebär att medarbetarna kan agera och fatta beslut snabbt. Coloplast eftersträvar även en organisationskultur som främjar bildandet av tvärfackliga grupper. De anser att detta skapar flexibilitet samtidigt som det stärker företaget.⁷⁸

⁷⁶[http://www.coloplast.se/ECompany/SEMed/Homepage.nsf/\(VIEWDOCSBYID\)/E43E8C5B2CFF28C4C1256A8D004C1A84](http://www.coloplast.se/ECompany/SEMed/Homepage.nsf/(VIEWDOCSBYID)/E43E8C5B2CFF28C4C1256A8D004C1A84)

⁷⁷ Årsrapport Coloplast 2003/2004

⁷⁸ Velkomst CD til Coloplast medarbejder, Coloplast

4.3.1 Medarbetarpolicy

Coloplast eftersträvar en arbetsplats utan onödig byråkrati. I Danmark ingår 67 procent av medarbetarna i produktionen i självförvaltande grupper. Coloplasts företagskultur ska attrahera och fasthålla kvalificerade medarbetare och ett av dragplåstren som används kan vara Coloplast Academy. Här samlas de internationella utbildningsprogrammen om strategiskt viktiga områden. Coloplast erbjuder sina medarbetare 26 olika kurser och år 2002 hade 230 medarbetare genomgått en utbildning. Det finns partneravtal mellan lokala fackskolor och grundläggande tekniska ämnen både i Danmark och också Ungern. År 2003 använde en genomsnittlig, dansk medarbetare 5,3 dagar och 7000 DKK åt utbildning. Företaget är dessutom anslutet till FN:s ”Global Compact” som bland annat säkrar grundläggande arbetstagar- och människorättigheter.

Coloplast erbjuder sina medarbetare olika förmåner, exempelvis i form av kurser i rökavvänjning, tillgång till olika fritidsaktiviteter, rabatt i lokala affärer samt fri tillgång till en välutrustad motionshall på företaget.

Varje medarbetare har ett årligt utvecklingssamtal med sin närmaste ledare om arbete, planer, utbildning och nya personliga mål.⁷⁹ Samtalen med produktionsmedarbetarna utgår ett *dialoghjul* som resulterar i en *lönematrix*.

4.3.2 Dialoghjulet

Utvecklingssamtalet⁸⁰ bygger på det så kallade dialoghjulet⁸¹. Hjulet består av åtta kategorier som tillsammans bildar underlaget för samtalet. Hjulet har dessutom tre nivåer där det innersta beskriver *insatsområde*, det nästa *den goda medarbetaren* och det yttersta *väsentligt utöver krav och förväntningar*. Dessa tre nivåer representerar lönematrixen som vi kommer att redogöra för under nästa rubrik.

⁷⁹ Årsrapport Coloplast 2003/2004

⁸⁰ Refereras i citaten som MUS (=Medarbejder Udviklings Samtale)

⁸¹ Se bilaga 2

Både den anställde och dennes chef har tillgång till underlaget vilket innebär att den anställde har klart för sig vilka kategorier han eller hon bedöms utifrån. I och med att den anställde vet redan innan vad som kommer att behandlas under utvecklingssamtalet, behöver han eller hon inte känna sig ängslig eller nervös inför samtalet. Den anställde får, precis som chefen gör en bedömning av den anställde, även bedöma sig själv utifrån dialoghjulet innan utvecklingssamtalet. Under mötet kan de båda sedan jämföra de olika bedömningarna och se om de skiljer sig från varandra. Detta ger ett bra underlag för diskussionen. Resultatet från diskussionen förs sedan in i en lönematrix som förklaras under nästa rubrik.

4.3.3 Lönematrixen

Lönematrixen⁸² är ett instrument som används av chefer som stöd inför lönesamtal med de anställda. Den består av nio fält och beroende av var den anställde har blivit placerad i dialoghjulet kommer han eller hon att hamna i någon av de nio rutorna. Den högsta löneökningen får den anställde om han eller hon hamnar i det översta, högra hörnet. Den lägsta löneökningen får den anställde således om han eller hon hamnar i den nedersta, vänstra hörnan.

På den y-axeln är variabeln lönenivå och på x-axeln är det prestation. X-axeln har samma "nivåer" som dialoghjulet, nämligen: *insatsområde, den goda medarbetaren och väsentligt utöver krav och förväntningar*. *Insatsområdet* innebär att den anställde måste jobba på att bli bättre på vissa områden som chefen och den anställde diskuterat under utvecklingssamtalet. *Den goda medarbetaren* gör vad han eller hon ska, men det krävs ändå ytterligare ansträngning för att prestera väsentligt utöver krav och förväntningar. Det finns dock ett tak för hur mycket lönen kan stiga. Om den anställde når det taket får han eller hon ingen löneökning, även om han eller hon har presterat väl.

⁸² Se bilaga 3

5 Analys och diskussion

Detta kapitel kommer att belysa den insamlade empirin ur olika synvinklar. Dels kommer teorin att kopplas till våra synpunkter och reflektioner och dels kommer en analys att genomföras. Dessa olika element kommer att behandlas samtidigt sida vid sida för att komplettera varandra och visa en så fullständig bild som möjligt.

5.1 Coloplasts motiveringsstrategi

Coloplast har valt att använda sig av en metod som belönar individuell prestation genom att använda en lönematrix som baseras på ett dialoghjul. Matrisen skulle därmed kunna sägas användas för att tilltala de anställdas egenintresse genom att de känner att de blir individuellt belönade. Om de har utfört ett gott arbete under året och presterat väl på de faktorer som belyses det givna året så får de också en högre lön. Detta även om de redan har en hög personlig lön. Samtidigt så uppfattar vi det som att Coloplast försöker skapa en väldigt stark företagskultur som alla anställda kan identifiera sig med. Företaget anordnar många aktiviteter för att knyta de anställda närmare företaget, exempelvis alla idrottsaktiviteter, idrottsanläggning på företaget, filmklubb, vinklubb etc.

Enligt teorin skulle dessa två saker stå i konflikt med varandra. Ledningen måste välja mellan att motivera sin personal med inre faktorer såsom arbetstillfredsställelse och delade värderingar eller med yttre faktorer såsom högre lön. Här finns ett problem för Coloplast, där de använder sig av två motsatta medel för att motivera sina medarbetare. Coloplast vill påverka de anställdas inre motivation genom att förstärka företagskulturen samtidigt som de belönar prestation, det vill säga påverkar den yttre motivationen, genom det existerande belöningsystemet.

I fallet av den inre motivationen så är det sysselsättningen i sig själv eller det motsvarande målet som tillfredsställer behovet. Det finns tre olika typer av inre motivation.⁸³

1) *Arbetsstillfredsställelse*

Aktiviteten i sig själv är en källa till belåtenhet som förser personen med en rolig upplevelse. Aktiviteten är målet, inte en väg dit. Exempelvis när man åker skidor så är själva åkningen det som efterlängtas, inte att vara nere i dalen igen. Slutmålet och aktiviteten är lika viktiga. För att uppfylla denna typ av kriterium skulle de anställda på Coloplast uppleva själva arbetet, att stå vid maskinerna, som tillfredsställande. Enligt de medarbetare vi intervjuat är detta inte fallet. Arbetet i sig är inte särskilt stimulerande.

2) *Att upprätthålla standarder för deras egen skull*

Detta kan vara etiska normer som personen själv känner måste respekteras, exempelvis professionella förhållningssätt inom branschen. I organisationer så är även rättvisa och team-känsla viktiga att upprätthålla. Studier visar att när anställda känner att standarder för materiell eller förfaranderättvisa inte upprätthålls så sjunker produktiviteten och de kan till och med bli villiga att sätta de personliga fördelarna åt sidan för att rätta till situationen. På Coloplast är rättvisa en viktig del av systemet med den personliga lönen. Även om detta inte uttalas direkt uppfattar vi vissa uttalanden som att produktionsmedarbetarna har en stark känsla för vad som är rättvist eller inte i fråga om lönen. Även tjänstemännen, som lägger ner en oerhörd mängd tid på att sätta den personliga lönen, gör det efter ett instrument som utformats för att mäta prestation så att lönen ska vara rättvis.

3) *Nå upp till personliga mål*

Den tredje typen av inre motivation kommer från att uppnå ett mål som personen själv har formulerat. Denna motivation uppstår även om vägen till slutmålet inte är det minsta njutbar. Frey och Osterloh ger ett exempel på bergsbestigare som har en kärlek/hat-relation till sin sysselsättning. De älskar inte ofta den ivriga, starka

⁸³ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

bestigningen eller den ständigt närvarande risken men ändå lägger de gladeligen ner en stor del av sin inkomst på sin hobby för att få uppleva spänningen av att nå bergstoppen. Det finns säkert medarbetare på Coloplast som sätter upp egna personliga mål men av de personer vi talat med så har vi inte funnit någon anledning att tro att denna grupp är särskild stor. Arbetet på Coloplast är som vilket annat arbete som helst.

Om inre motivation uppkommer som ett resultat av en kombination mellan självbestämmelse och en känsla av kompetens så kan en belöning leda till att personer ändå tar hand om uppgifter som först kändes obekanta och för krävande. Över tiden som en person får mer erfarenhet bildas ny inre motivation. Finansiella incitament kan också ge upphov till inre motivation om aktiviteten i sig själv, exempelvis aktiemäkleri, till sin natur är monetär. I denna situation är inte pengar längre en väg till ett mål utan tjänar ett omedelbart behov.⁸⁴

5.1.1 Den inre motivationen på Coloplast

Den inre motivation som vi anser att Coloplast försöker ge sina anställda är att nå upp till sina egna personliga mål. Bland annat genom att erbjuda de anställda att gå på kurser som de själva får föreslå och välja, har de stor möjlighet att utveckla sig. Givetvis ställer Coloplast, eftersom de är ett vinstdrivande företag, kravet att kursen måste kunna utveckla individen i sitt arbete. Det verkar inte som att kurserna är så uppskattade av personalen som vi kanske hade trott. De personer som vi pratade med på Coloplast tyckte att det var bra att de fanns och att det väl var trevligt att gå på kurs under arbetstid, men när kurserna låg utanför vanlig arbetstid så sågs de inte som en belöning.

”Når kurser ligger uden for arbejdstiden så er det en straf ellers er det helt fint (skrattar). Ellers skal man til at lægge sin hverdag om i den uge.”

⁸⁴ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

Det uppfattas som besvärligt att lägga om sitt privata schema för att få gå på kurs. En av respondenterna arbetade som skyddsombud och hade därför fått gå på ganska många kurser, bland annat angående brandsäkerhet, men inte heller den personen nämnde kurserna som speciellt motiverande i arbetet. De saker som togs upp när vi frågade vad som motiverade respondenterna var friheten i att själva få lov att vara med och bestämma vilka maskiner man ville arbeta på, att lokalerna där produktionen finns hålls rena och ljusa men kanske framför allt gemenskapen med kollegorna.

”Det at vi selv kan tilrettelægge vores arbejdsdag og det at man lige kan sige til de andre at man har en skidt da,g så kan jeg ikke lige få lov til at blive skånet lidt i dag.. og jo selvfølgelig kan man det.”

”Jeg blir motiveret af gode kollegaer. Vi samarbejder godt sammen.”

Av dem som vi pratade med så fanns också attityden att arbetet på Coloplast faktiskt också bara är ett arbete. Vi frågade om det fanns något som de skulle vilja att Coloplast erbjöd som skulle kunna öka deras motivation men fick då till svar att ”ska jag ändå vara här så kan jag lika gärna göra något”. Hos en av respondenterna var detta en grundinställning.

”Jeg ved ikke rigtig om der er noget andet som kunne virke motiverende. Når jeg alligevel ska være her i tolv timer så kan jeg ligeså godt lave noget. Der er ikke rigtig noget andet jeg kunne tænke mig [som skulle kunna motivera mig [- red. anm.].”

”Hvis man ved at man har travlt og man ska nå en order så er det også motiverende til at lave noget. Vi havde en periode som var meget stille og da var motivationen ikke den samme.”

5.2 Crowding out – effekten

För att ta Coloplast och vår undersökning som exempel för att beskriva crowding-out effekten så kan man säga att det finns en risk för att de anställda anstränger sig

för att göra ett gott arbete enbart för att få den extra löneförhöjningen, den personliga lönen. Den inre motivationen, att göra ett gott arbete för sin egen och företagets skull trängs bort och till slut är det enbart att höja den personliga lönen som fungerar som motivation. Detta tycker inte vi oss kunna se på Coloplast. Antagligen för att den personliga lönen är en väldigt liten andel i jämförelse med den totala lönen. Den personliga lönen ger en till ett par kronor extra i timmen per år och de anställda på Coloplast tycker inte själva att detta har särskilt stor betydelse.

”Selvfølgelig er det pengene som betyder noget når man søger et arbejde og det kan da godt være at jeg kan gå over på den anden side af gaden og få to kroner mere i løn men det at have det godt med kollegerne betyder utrolig meget.”

Det här uppfattar vi som att den personliga lönen inte verkar vara av särskilt stor vikt utan att det finns andra faktorer som produktionsmedarbetarna värderar högre.

I och med att belöningsystemet hålls på en rimligt låg nivå, men ändå inte obetydligt låg nivå, klarar Coloplast att hålla de anställdas inre motivation vid liv och undviker crowding out-effekten. Men man kan ställa sig frågan om det är värt för Coloplast att ha detta system med en lönematrix som de har. På Coloplast använder de ett mycket tidskrävande system för produktionspersonalen, personal som inte är utbildade innan de kommer till Coloplast. Det krävs inga speciella kunskaper för att arbeta i produktionen på Coloplast eftersom de anställda antingen utbildas på plats eller åker iväg på kurs. Denna personal motiveras inte av belöningsystemet i alltför hög grad utan intrycket vi fick vid intervjuerna var att de uppskattar andra värden.

”Det er ligegyldigt med den lønmatrix. Det er så små beløb så det er ligegyldigt.”

5.3 Jämviktsteorin

Det som däremot verkar vara en faktor i lönematrisssystemet är att de anställda jämför sig med varandra. Man kan, utifrån jämviktsteorin, se Coloplast som ett socialt system där de anställda arbetar tätt tillsammans i produktionen. Enligt jämviktsteorin är det mindre viktigt vad belöningen består av men desto viktigare att det utbyte individen får för sin prestation motsvarar det utbyte andra får för sin prestation, i detta fall individens medarbetare. När vi frågade om rättviseaspekten fick vi olika svar från respondenterna. En produktionsmedarbetare sa att det är klart att vi jämför oss med varandra medan en annan sa att de helt enkelt talade med sina arbetskamrater om huruvida de var nöjda eller inte och sen inte mer om det.

Men att det ska vara rättvist i förhållande till vad som presteras var alla överens om. När vi frågade respondenterna om matrisen var rättvis svarade de i termer av rättvist fördelade pengar inom gruppen, inte huruvida de ansåg det rättvist gentemot sin egen prestation. Utgångspunkten i jämviktsteorin är att människor vill bli behandlade lika. Om individerna känner sig ojämnt behandlade motiverar detta till att reducera obalansen, vilket också är fallet på Coloplast. En av respondenterna påpekar när vi talar om orättvisa att om en kollega fått en ökning av den personliga lönen, samtidigt som inte respondenten själv fått någon löneökning, hade respondenten reagerat om hon inte tyckt att kollegan förtjänat sin löneökning.

”Det er ikke motiverende som sådan, men hvis det var fordi der var en der ikke passede sit job og var tit syg osv., så ville jeg altså gå ind til lederen og sige, hallå.. men det har vi ikke på vores linje. Det øger ikke min prestation.”

”Om den er retfærdig eller ej ved jeg ikke, for jeg ved ikke hvad de andre får. De har jo en klump penge som ska fordeles. Vi taler jo ikke om det. Det er ikke noget folk gå op i, de små beløb er ligegyldige.”

”Lønmatrixen ved vi godt at det er fastsat. Det er en argumentation. Om det er retfærdigt er både og. Det kan jo være der er nogle som gør en hel masse som ledelsen ikke ser, så får de jo ikke noget, så hvis man ikke fremhæver det så får man jo heller ikke noget. Man taler ikke

rigtig om det, andet end at sige at man er tilfreds. Der er jo noget om at dem der har et højt personligt tillæg ikke får så meget, der er jo et loft. Nogle får måske to kroner andre 75 øre. Jeg tænker ikke på om det er motiverende. ”

En av respondenterna ställer sig lite tveksam till om systemet med personlig lön är rättvist beroende på att det finns prestationer som syns och prestationer som inte syns, och därmed inte heller belönas. I teorin beskrivs hur det finns två sidor av en belöning, en kontrollerande aspekt och en informerande aspekt. Den kontrollerande aspekten förstärker känslan av att kontrolleras utifrån medan den informerande stärker känslan av att kunna påverka belöningen själv. Om de anställda på Coloplast upplever att deras prestationer inte syns och därmed inte belönas innebär det att det är den kontrollerande aspekten av belöningen som uppfattas vara den dominerande. Den yttre motivationen kommer att utvecklas i en självförstärkande process. De anställda kommer att anpassa sig efter detta och flytta den egentliga motivationen och crowding out - effekten kommer att sätta in. Då kommer så småningom tanken med belönningssystemet att holkas ur och de anställda kommer enbart att fokusera på de aktiviteter som kan mätas, något som vore olyckligt för Coloplasts effektivitet och resultat.

5.4 Det psykologiska kontraktet

Alla kontrakt bygger på löften av olika slag. Det är viktigt för att kunna hålla löften, att förstå varför människor kan hålla löften. Grundläggande för ett löfte från den anställde i en arbetsrelation är att acceptera organisationens mål. De insatser den anställde gör för att främja organisationens mål är ofta knutna till löften om motprestationer från organisationen utöver de som är garanterade i det formella kontraktet. Genom ceremonier, speciella evenemang och informella samtal kan ledare lätt, kanske utan att själv vara medveten om det, ge generella signaler om förväntad utveckling och spännande arbetsuppgifter, om belöning, om vidareutbildning, om avancemang etc. Jacobsen och Thorsvik skriver att sådana löften om motprestationer om den anställde är villig att göra en insats ofta inte är mer än just informella och generella signaler från ledningens sida men att de fångas

upp och tolkas av de anställda.⁸⁵ Så småningom blir dessa signaler en viktig information i individens psykologiska kontrakt. Om individen sen inte får den utbildning exempelvis som han eller hon anser har blivit utlovad, eller att den belöning som erhålles inte överensstämmer med den förväntade, uppfattas det som att arbetsgivaren brutit kontraktet. Detta försvagar förtroendet för organisationen och motivationen och viljan att prestera för att förverkliga organisationens mål.

Till skillnad från formella, skriftliga kontrakt vilka gäller tills de omförhandlas och nya avtal skrivs, förändras det psykologiska kontraktet kontinuerligt efterhand som individerna uppfattar olika signaler som kan relateras till den egna situationen i organisationen. Därmed är risken stor att det uppstår bristande överensstämmelse mellan vad individen tror förväntas av den och vad som faktiskt förväntas. Likaså mellan vad individen förväntar sig av organisationen och hur han eller hon sedan behandlas och belönas för sina insatser.⁸⁶

Vilka löften kan man då tänka sig att Coloplasts anställda känner sig ha fått? Vilka löften tycker sig Coloplast uppfylla? Ett exempel är att Coloplast erbjuder sina anställda att gå på kurser som företaget betalar. Något som de anställda även förväntar sig att kunna göra. Coloplast ställer även kravet att kurserna ska behandla ämnen som av den anställde kan användas i det dagliga arbetet. Som produktionsmedarbetare finns det då ett relativt begränsat utbud av kurser att välja mellan. Detta exempel visar att Coloplast är en generös arbetsgivare men att de ändå ställer vissa krav. Vad hade hänt om Coloplast hade sagt att medarbetarna fick gå vilken kurs de ville, om medarbetaren fått gå en kurs och lära sig att plantera örter för att detta är deras stora hobby? Hur hade de anställda då uppfattat Coloplast?

Här kan vi se att det kommer in transaktionskomponenter i det psykologiska kontraktet som inte egentligen hör hemma eller uppskattas där. Erbjudandet om att få gå kurser gäller så länge som Coloplast som företag får ut något av det och därmed kan man tänka att de uppfattas som instrumentella och hela idén faller.

⁸⁵ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1995)

⁸⁶ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1995)

De respondenter som vi intervjuade pratade om Coloplasts goda rykte som arbetsgivare i Danmark och Helsingörsområdet. Detta rykte är också en del av det psykologiska kontraktet. Coloplast ses som ett företag som erbjuder trygghet, en trygg anställning, jobb-garanti. Men på senare tid har detta förändrats. Numera är en del av produktionen på väg till Ungern och det råder osäkerhet hos en del av medarbetarna.

”Hvis du havde spurgt mig for to år siden om Coloplast passer godt på os så havde jeg sagt JA, men det sidste års tid kan vi jo godt mærke forskel. Man kan godt mærke at trygheden ikke er så stor mere.”

”Der er både og usikkerhed hos produktionsmedarbejderne. Det kommer an på hvor du er. Der er jo fyringsrunder og så føler man sig jo usikker.”

Denna osäkerhet upplevs också som ett sviket löfte. Jobbgarantin som ju låter väldigt bra är inte riktigt vad den utger sig för att vara. Garantin används av Coloplast som en indirekt förmån eller belöning. Birgith Broby talar om jobbgarantin som att ingen medarbetare tvingas lämna företaget. Men i intervjuerna med produktionsarbetarna kommer en annan bild fram. Den som arbetar ett speciellt skift kan få ett erbjudande om ett helt annat skift vilket kanske inte passar in i den personens liv. Ofta finns en specifik anledning till att en medarbetare väljer att arbeta skift. Kan den anställde då inte ta det erbjudna arbetet så gäller inte längre jobbgarantin och den anställde står utan arbete. Respondentens svar tyder på att förtroendet för organisationen har försvagats i och med de nya förändringarna. Detta är ett tydligt exempel på när det har uppstått en bristande överensstämmelse mellan vad de anställda förväntar sig och vad organisationen erbjuder.

”Jobgarantien ja, men man kan jo også få et tilbud hvor man har daghold og får tilbuddt nat og hvis du så ikke ta’r imod det så gælder garantien ikke mere”.

Jobbgarantin gäller alltså som en säkerhet så länge det passar Coloplast, som en konkurrensfördel i tävlan om kompetenta medarbetare. Jobbgarantin är till för att minska medarbetarnas osäkerhet men på Coloplast finns idag en hel del osäkra

medarbetare. Såväl Birgith Broby som produktionsmedarbetarna uttalar att det finns osäkerhet bland produktionsmedarbetarna.

En av dessa uttrycker:

”Hvis du havde spurgt mig for to år siden om Coloplast passer godt på os, så havde jeg sagt ja, men det sidste års tid kan vi jo godt mærke forskel”.

Hon fortsätter:

”Man kan godt mærke at trygheden ikke er så stor mere...[]...det kommer an på hvor man er. Der er jo fyringsrunder og så føler man sig jo usikker”.

Anledningen till denna osäkerhet är utflyttningen av maskiner till Ungern. Detta märks på det faktum att i sektioner som inte påverkas i lika hög grad av utflyttningen känner medarbetarna en större trygghet. I och med den stora omställningen så känner sig inte medarbetarna längre säkra i sin anställning och därmed känner man sig inte uppskattad som medarbetare av Coloplast. När en medarbetare inte längre känner sig uppskattad känner den personen inte heller samhörighet med företaget längre och detta inverkar kraftigt på arbetstillfredsställelsen.

5.4.1 Organisationstillhörighet

Orkan skriver om genomförd forskning som visar ett starkt negativt samband mellan personalomsättning och arbetstillfredsställelse. Det råder enligt flera studier en tämligen stor enighet om att det utbyte den anställde får av arbetet påverkar avgångsbenägenheten. Ändå är det troligen att gå för långt att använda personalomsättningen som ett mått på arbetstillfredsställelse, men det är en av faktorerna. Negativ arbetstillfredsställelse har upprepade gånger påträffats som relaterat till personalomsättning det är osäkert om denna faktor är en pådrivare. Vad som förekommer i flertalet studier är, att de anställdas känsla av organisationstillhörighet är en stor indikator för om de anställda har intentioner om

att lämna arbetsplatsen. Enligt en studie av Arnold och Feldman talar nästan femtio procent av de anställdas avsikter att lämna arbetsplatsen för att anledningen är deras bristande känsla av tillhörighet.⁸⁷ I relation till detta ska sättas arbetstillfredsställelsen som endast uppgår till tjugo procent. Kritik till denna studie riktar sig mot att just den negativa arbetstillfredsställelsen är en anledning till de anställdas negativa känsla av tillhörighet och den procentuella fördelningen är därför snedvriden.⁸⁸

Coloplast säger att de mår mycket om sina anställda och visar uppskattning bland annat genom att anordna gemensamma fester och tillställningar. Men en del av medarbetarna i produktionen hindras indirekt, i och med att de arbetar obekväma timmar, från att delta i dessa. Genom att inte kompensera medarbetarna för den förlorade arbetstiden som de missar om de deltar i evenemangen omöjliggör Coloplast för en del att kunna vara med.

”Mange deltager i tingene i Coloplast regi men ikke nogen fra os. Vi deltager ikke i noget f.eks. sommerfrokoster og julefrokost for vi skal jo på arbejde lørdag morgen kl. syv. Vi skal selv betale hvis vi vil holde fri tidligere for at kunne være med fra klokken fire. Så vi har alle sammen sagt at det gider vi ikke gå til. Vi har prøvet at lægge det til en lørdag men de andre gider ikke bruge en lørdag på det, så det blev ikke til noget. Vi er kun 10-11 som ikke kan”.

Citatet visar på det som sker när detta händer, en brist på känsla av organisationstillhörighet uppstår. Detta kan, precis som i ovanstående stycke om osäkerhet, medföra nedsatt arbetstillfredsställelse som i sin tur kan leda till att medarbetarna väljer att lämna organisationen.

Enligt statistiken i årsredovisningen 2003/2004 hade Coloplast en personalomsättning för produktionsmedarbetarna på 15,8 procent vilket är en stigning från 14,0 procent året innan. Birgith Broby påpekade för oss att Coloplast inte nödvändigtvis ser procentsatsen som hög utan att man istället bör se på vad siffran visar och vad de bakomliggande faktorerna kan vara.

⁸⁷ Zeffane, R. M. (1994)

⁸⁸ Zeffane, R. M. (1994)

Enligt Coloplasts strategi arbetas det med femårsplaner, vilket innebär att ledningen har fastlagt en strategi fram till år 2010. I denna strategi finns en utflyttning till Ungern av högvolymproducerande maskiner. Personalen som berörs av utflyttningen kommer därför att antingen avskedas eller omfattas av företagets jobbgaranti.

Enligt McConnell visar inte en siffra en entydigt negativ eller positiv riktning utan måste sättas i relation till situationen.⁸⁹ En måttfull omsättning kan innebära nytänkning och innovation samtidigt som organisationens medlemmar stimuleras av möjligheter till befordran.⁹⁰ Är nivån acceptabel är det givetvis endast nödvändigt att försöka att bibehålla den där.

5.4.1.1 Coloplasts personalpolitik

Vi reagerade på att personalomsättningen på Coloplast var ganska hög. Men att säga att Coloplasts personalomsättning är onormalt hög enbart genom att hänvisa till ett procenttal vore att dra förhastade slutsatser. Citaten nedan ger en förklaring till de höga personalomsättningssiffrorna och visar också att Coloplast eftersträvar förnyelse i arbetsstyrkan, vilket också är också det helhetsintryck vi fått efter våra intervjuer. Enligt Birgith Broby eftersträvas en måttfull omsättning då det kan innebära nytänkning och innovation samtidigt som medarbetarna stimuleras av möjligheter till befordran.⁹¹

”Vi anser at en personaleomsætning på tre procent er for lille, men om den skal ligge på femten procent er afhængig af hvad arbejdet er, men har man et sted der kræver erfaring er det jo ærgerligt at miste medarbejdere”⁹²

”I sårpleje har vi sagt mange op og det har vi gjort fordi de ikke lever op til kravene, at de ikke har kvalifikationerne i orden, for højt sygefravær og det er en balancegang for når vi

⁸⁹ McConnell, C. R. (1999)

⁹⁰ McConnell, C. R. (1999)

⁹¹ McConnell, C. R. (1999)

⁹² Intervju med Birgith Broby 2004-11-30

får nye maskiner ind så må vi også træne de nye i at betjene dem. Men mange er også ansat på en tidsbegrænset stilling i forbindelse med udflytningen af maskiner.”⁹³

Vi ser dialoghjulet som ett möjligt hjälpmedel att kontrollera och att få fram vad medarbetarna förväntar sig av Coloplast. Det läggs ner en oerhörd mängd tid och energi av cheferna på Coloplast varje år för att utvärdera medarbetarna och hålla medarbetarsamtal. Det är ett ypperligt tillfälle att genomföra en undersökning om vad medarbetarna skulle vilja att organisationen gjorde för dem och försöka se till att båda parter har samma uppfattning om vad det psykologiska kontraktet säger för att undvika missuppfattningar. Vad vi har förstått har de anställda möjlighet att ge egna förslag till vad de skulle vilja göra men att det inte utnyttjas. De anställda ser inte medarbetarsamtalen som speciella. På Coloplast råder ett öppet klimat där man kan tala med chefen varje dag om man så vill, så det som sägs under medarbetarsamtalen oftast inte oväntat för de anställda.

”MUS⁹⁴ har vi en gang om året. Samtalen forløber meget stille og roligt. Jeg ligger så’n meget tæt på hvad [chefen –red. anm.] synes. Nogle gange har hun givet mere men det er nok fordi man er så’n lidt svær til at bedømme sig selv. Jeg synes at vi kommer meget bredt omkring. Det tar cirka en time. Hun plejer at spørge så’n om hvordan vi har det med kollegaer og så’n. Vi får snakket i hverdagen om ting og kan let tale med [chefen – red.anm.] så det er ikke så meget anderledes end i hverdagen. Er der noget så taler vi om det i hverdagen.”

”Jeg kan da godt se for nogen vil det være rart at finde ud hvad de er go’e til men jeg ved godt hvad jeg er god til. Jeg rammer som regel rigtigt.”

5.4.2 Det som belönas blir gjort

Arbetsmotivation, arbetsresultat och chefskap hänger ihop. En inställning som är vanlig främst bland äldre människor är; ”visa vad du kan så får du belöning därefter”.⁹⁵ En motsats till detta är; ”så här mycket (eller lite) betalar de mig, det anser jag motsvarar en så här stor (eller liten) arbetsinsats”. Arbetsmotivation

⁹³ Intervju med Birgith Broby 2004-11-30

⁹⁴ Medarbejder Udviklings Samtale

⁹⁵ Lindblom, H. (1996)

förutsätter att individen känner sig behövd och uppskattad. Förutom de närmaste i en individs omgivning är det chefen som påverkar hur individen trivs på sin arbetsplats och kan bedöma individens arbetsinsats och framgång. Detta har de tagit tillvara på hos Coloplast. I och med att de använder sig av utvecklingssamtal där den anställde får sitta i enrum och tala med chefen om hur det går har den anställde möjlighet att få feedback på sin arbetsprestation.

5.4.3 Utvecklingssamtal

Då den anställde i en organisation blir viktigare för verksamheten blir även dennes personliga utveckling viktig.⁹⁶ För att den personliga utvecklingen hos den anställde ska ske effektivt bör chefen/ledningen se till att det sker återkommande samtal om utveckling. Ett utvecklingssamtal kan handla om att chefen och den anställde sätter sig enskilt någonstans och utbyter funderingar rörande hur den anställde trivs på arbetsplatsen, om samarbetet med arbetskamraterna går bra och om det finns något som går att förbättra till nästa gång. För en nyanställd bör utvecklingssamtalen ske oftare än för de som arbetat längre i organisationen. På Coloplast sker utvecklingssamtalen årligen och som grund för dessa har de dialoghjulet och lönematrisen. Både den anställde och dennes chef har samma underlag att utgå ifrån under det timslånga samtalet. Detta underlag utarbetas innan själva samtalet och därmed kan även den anställde förbereda sig inför samtalet och fundera på vad man vill ta upp och prata om. Det är bestämt och meddelat i förväg vilka kategorier som fokus kommer att ligga på under det år som kommer. Den anställde får bedöma sig själv utifrån materialet och sedan jämförs den egna bedömningen med chefens. Chefen berättar för den anställde hur han eller hon tycker att denne skött sig under året och huruvida den anställde kommer att få en höjning av den personliga lönen eller inte.

⁹⁶ Lindblom, H. (1996)

”MUS⁹⁷ har vi en gang om året. Samtalen forløber meget stille og roligt. Jeg ligger så’n meget tæt på hvad [chefen –red.anm.] synes. Nogle gange har hun givet mere men det er nok fordi man er så’n lidt svær til at bedømme sig selv.”

De produktionsarbejdere vi talade med sa även att eftersom de får så lång tid på sig att tala med chefen brukar de hinna med att tala även om annat som de vill ta upp. Coloplast följer här teorin om hur utvecklingssamtal bör gå till. De verkar även dela uppfattningen om att det är viktigt med personlig utveckling för de anställda för att företaget ska utvecklas. Utvecklingssamtalet gör att de anställda känner sig delaktiga i processen. Särskilt med tanke på att de själva får utvärdera sig själva och sedan jämföra det med hur chefen värderat deras prestation. Ett ytterligare sätt att hjälpa de anställda att utvecklas är genom att erbjuda dem utbildning.

Att erbjuda medarbetaren kunskapsförnyelse och utbildning kan dock även placera företaget i ett dilemma. När medarbetaren ökat sin kompetens stiger hans eller hennes värde på arbetsmarknaden vilket innebär att denne också kan bli en tillgång för andra företag. Härmed blir det en kraftmätning för det befintliga företaget att behålla medarbetaren. Utbildningen bör därför sett från företagets sida både vara attraktiv för medarbetaren såväl som specifik för företagets behov. Det handlar därför om att ge medarbetaren incitament att stanna kvar i organisationen. Løwendahl uttrycker det som att företaget töms på lojalitet och kompetens vid arbetsdagens slut och det är sedan upp till organisationen att se till att medarbetarna återkommer dagen efter.⁹⁸

5.4.4 Varför den yttre motivationen trots allt är nödvändig?

Den inre motivationen är väldigt viktig, det kan inte nog understrykas men till skillnad från många andra författare tycker Frey och Osterloh att i vissa fall är även yttre motivation nödvändig. Motivation är inte ett mål i sig utan ska fungera som en koordinering av de anställda för att de ska hålla sig till företagets affärsidé och mål.

⁹⁷ Medarbejder Udviklings Samtale

⁹⁸ Løwendahl, B. (1997)

Det finns mer skrivet om crowding out-effekten än om hur inre motivation skapas vilket tyder på att inre motivation är väldigt ömtåligt. Det är svårt att skapa men lätt att förstöra. Inre motivation kan också fungera i motsatt önskad riktning. Inre motivation kan anta formen av, för organisationen, omoraliska handlingar och icke önskvärda beteenden. Avundsjuka, hämnd och maktbegär drivs av inre motivation på samma sätt som altruism, samvete och kärlek.

Yttre motivation kan fungera disciplinerande för känslor. En känslobetonad konflikt inom ett företag kan hållas i schack genom att exempelvis ge de anställda ett gemensamt ekonomiskt intresse. Detta löser inte konflikten men hjälper till att sätta i perspektiv vad som egentligen är viktigast. Författarna Frey och Osterloh ger exempel på studier som gjorts så långt tillbaks som på 1700-talet som visar på samma resultat.⁹⁹

5.5 Lön och belöning

5.5.1 Syftet med ett belöningssystem

Syftet med ett belöningssystem är bland annat att bättre tillvarata de anställdas kompetens samt att skapa motivation. Gällande hur motivationen påverkas i Coloplast har vi redan beskrivit detta tidigare i kapitlet och kan bara kort upprepa att den grupp som blir motiverade av belöningssystemet är den grupp som motiveras av mer pengar. Av de medarbetare som vi intervjuade fanns ingen sådan person med och vi ställer oss därför undrande till hur många på Coloplast som faktiskt känner sig motiverade av detta belöningssystem.

Birgith Broby sa att många av förmånerna som Coloplast erbjuder sina anställda är sådant som inte tänks på. Hon nämnde då möjligheten till utbildning som ett exempel på detta. Detta fångade även vi upp i intervjuerna med produktionsmedarbetarna då vi frågade dem vilka övriga förmåner som fanns. Respondenterna nämnde då inte särskilt mycket mer än att det fanns ett gym, som

⁹⁹ Frey, B. S. & Osterloh, M. ed. (2002)

ingen av dem utnyttjade, och att det ibland hölls företagsfester. Men vi fick ta del av en lång lista av aktiviteter och förmåner som fanns för de anställda i Coloplasts regi.

Kan det vara så att det är personalen på Coloplast som är otacksamma och inte uppskattar det som erbjuds? Eller är det Coloplast som har ett bra belöningsystem som inte når fram till medarbetarna? Kan det vara så att Coloplast borde lyssna mer på medarbetarna och utforma belöningarna efter medarbetarna? Den personliga lönen är inte tillräckligt uppskattad bland medarbetarna för att berättiga den tid som läggs ned tycker vi.

Individuella incitamentslöner har en tendens att isolera medarbetarnas prestationer istället för att arbeta som team. Varje specifik belöning måste ha koppling till prestationen och inte viceversa. Monetära belöningar får inte heller vara det enda incitamentet utan ska ledsagas eller kompletteras av andra.¹⁰⁰ Pengar tappar effektiviteten som motivation relativt fort.

Individernas belöning, deras ökning av den personliga lönen, baseras endast på den egna prestationen. Det finns också en tydlig risk att avundsjuka uppstår. De medarbetare vi talat med säger att sådan inte uppstår utan att den lilla extra lön man får inte spelar någon större roll. En av respondenterna berättade ändå att man sinsemellan pratar om hur mycket varje person fått och skulle man uppleva det som orättvist så skulle man kunna gå in till chefen och ifrågasätta beslutet.

5.6 Lönepolitik

Lönepolitik är ett redskap som kan användas för att visa vad som är väsentligt i verksamheten. Lönepolitik är även ett sätt att skapa ett intresse för produktivitet och kvalitet. Det är viktigt att chefen vågar göra bedömningar av individernas prestationer och sedan stå för dessa och även att våga ta eventuell kritik. Underlag

¹⁰⁰ Mullen, P. (1993)

för dessa bedömningar kan vara utvecklingssamtal, synpunkter från omgivningen med mera. Ett bra underlag för lönesättningen är att fråga vad de anställda tycker. Det kan dessutom ge en positiv bieffekt då de anställda känner sig viktiga och delaktiga i processen.¹⁰¹ Som vi nämnt tidigare är detta något Coloplast har tagit tillvara på. Genom att de anställda får utvärdera sig själva utifrån dialoghjulet och lönematrisen får de känna sig delaktiga i processen genom att de sedan får diskutera och jämföra sina resultat med chefens utvärdering av dem. De anställda verkar vara nöjda med det här systemet eftersom de redan på förhand vet vad som kommer att diskuteras på utvecklingssamtalet. De produktionsmedarbetare vi intervjuade sa att deras bedömningar av sin egen prestation oftast stämde bra överens med hur chefen bedömde dem.

5.6.1 Lön som strategiskt styrmedel

Som vi beskrivit i teorikapitlet används belöningsystem som strategiskt styrmedel för att hålla kvar medarbetarna inom företaget. En förutsättning för att belöningsystemet ska kunna fungera för detta syfte är att det är rätt utformat och blandar olika typer av motivationsfaktorer. Belöningar kan vara så mycket mer än pengar. Detta anser vi inte riktigt sker på Coloplast. För att en belöning ska kunna räknas som en belöning ställs enligt teorin kravet att det ska tilldelas efter en extraordinär prestation, något som visserligen kan sägas är fallet i Coloplasts lönematris. Om den anställde inte presterat mer än vad de genomsnittligen förväntar sig får den anställde ingen löneökning. Här anser vi att kravet på att räknas som en belöning är uppfyllt. Men vad gäller att ett belöningsystem ska kunna tillgodose olika typer av motivationsfaktorer så anser vi inte att Coloplasts system uppfyller kraven. Det finns andra förmåner på Coloplast, såsom gym till en förmånlig årskostnad, idrottshall, möjlighet att bland ett urval välja sina egna arbetskläder, en lokal vinklubb, konstklubb och så vidare men för att delta i dessa krävs ingen motprestation. Det är helt enkelt förmåner som är till för alla oavsett prestation och därmed är det bara den materiella motivationsfaktorn pengar som uppfylls i belöningsystemet.

¹⁰¹ Lindblom, H. (1996)

En av de produktionsmedarbetare vi talade med sa att lönen naturligtvis spelar roll då man söker ett arbete, men även om man tjänar lite bättre någon annanstans är det ändå kollegorna som gör att hon trivs på sin arbetsplats. Detta höll även de andra produktionsmedarbetarna vi intervjuade med om.

”Selvfølgelig er det pengene som betyder noget når man søger et arbejde og det kan da godt være at jeg kan gå over på den anden side af gaden og få to kroner mere i løn, men det at have det godt med kollegaerne betyder utrolig meget.”

5.6.2 Belöning är något subjektivt

Uppfattningen av vad som är en belöning är alltså något subjektivt, som uppfattas olika av personen som erhåller belöningen, arbetskamraterna och ledningen. Det är viktigt att ta hänsyn till dels om medarbetarna uppfattar belöningen som en belöning och dels om de anser att det är ett rättvist system eller inte. Det är viktigt att titta på den sammantagna effekten för att se om belöningsystemet leder till något positivt för organisationen. Det kan måhända vara så att belöningen leder till avundsjuka mellan arbetskamraterna och då kan belöningen ha fått en negativ ackumulerad effekt. På Coloplast verkade det här dock inte vara fallet. De respondenter vi talade med hade inte känt av någon avundsjuka. Detta leder till frågan om belöningsystemet uppfattas som rättvist.

De mest konkreta delarna i ett belöningsystem är själva löneförhandlingen. Här är det viktigt att båda parterna handlar utifrån vad som uppfattas som rättvist och skäligt. Det ligger dock en svårighet i att rättvisa är något, som redan nämnts ovan, som uppfattas subjektivt.

5.6.3 Rättvisa

På Coloplast frågade vi respondenterna om de ansåg att lönematrisen och dialoghjulet var ett rättvist system. Ett par av produktionsmedarbetarna sa att de inte visste om de tyckte lönematrisen var rättvis eller inte eftersom de inte visste

vad de andra fick. De menade att det inte var något de talade om, utan man sa mest om man kände sig nöjd med utvecklingssamtalet eller inte.

Benny Guldborg Poulsen menade dock att hans erfarenhet var den att de anställda jämförde sig med varandra och diskuterade hur mycket de fått i löneökning.

En annan av produktionsmedarbetarna menade att lönematrisen var rättvis men ändå inte. Hon gav som exempel att ledningen kanske inte alltid ser vilka det är som jobbar hårdast och då kan de bli utan lönehöjning. Lönematrisen är alltså ett bra instrument om det används rätt.

”Om det er retfærdigt er både og. Det kan jo være der er nogle som gør en hel masse som ledelsen ikke ser så får de jo ikke noget, så hvis man ikke fremhæver det så får man jo heller ikke noget.”

Det är vissa punkter som går igenom, som både produktionsmedarbetaren och chefen känner till. Människor jämför sig med andra för att se på vilken nivå de själva ligger på.

I teorikapitlet behandlas ärlighet, en av de viktigaste ledaregenskaperna i en organisation och därmed grunden i ett belöningsystem. Hela belöningsystemet är beroende av att vara allmänt accepterat i organisationen. Vi anser att Coloplast har lyckats väl med att få medarbetarna att acceptera det belöningsystem som används. Eftersom både produktionsmedarbetarna och cheferna har tillgång till kategorierna de bedöms utifrån redan i början av året kan båda parter förbereda sig. Detta tror vi minskar stressen hos de medarbetarna, som då inte behöver känna sig oroliga för vad chefen kommer att prata med dem om. De får dessutom chansen att förbättra sig inom de områden som de och chefen känner att de kan prestera högre i. Eftersom det finns möjlighet att föra en diskussion kring dialoghjulet och lönematrisen tvingas båda parterna att vara ärliga och uppriktiga mot varandra. Detta anser vi gör dialoghjulet och lönematrisen till trovärdiga verktyg.

Om någon av parterna skulle missbruka belöningsystemet skulle det sluta att fungera eftersom ett brott mot normerna sätter trovärdigheten ur spel. En av

produktionsmedarbetarna sa under intervjun att hon tyckte att under den timmen som utvecklingssamtalet tar, hinner hon och chefen även tala om hur hon trivs på sin arbetsplats. Detta visar på att chefen vill ingjuta ett förtroende hos den anställde.

5.6.4 Belönings betydelse för självkänslan

Belöningar handlar om människors behov av uppmärksamhet och av att känna sig värdefulla och uppskattade. Omsorg och omtanke är lika viktigt som belönings materiella innehåll och det är viktigt att ta hänsyn till hur den belönade uppfattar och värderar belöningen. De produktionsmedarbetare som vi intervjuade sa alla att den lilla lönehöjning de eventuellt fick varje år inte betydde särskilt mycket. De verkade uppskatta själva samtalet med chefen mer än pengarna. Det som medarbetarna istället uppfattade som belöning var exempelvis jullunchen och de förmåner som finns att tillgå på företaget såsom en vinklubb, en filmklubb, ett gym med mera.

En belöning kan vara att den anställde får känna sig delaktig och får känna att han eller hon kan påverka sin situation. På Coloplast har man tillvaratagit detta då några av de anställda fick vara med och utforma det system med dialoghjul och lönematrix som idag används. Det utförs också årligen omfattande utvärderingar där medarbetarna får svara på frågor om hur de uppfattar verksamheten, sin chef, chefens prestation etc. Det faktum att det från Coloplast tas så många initiativ att utreda hur de anställda ser på verksamheten anser vi är föredömligt och medverkar till att medarbetarna känner sig viktiga och delaktiga i processen.

6 Slutsats

Slutsatserna sammanfattar de resultat som vi kommit fram till i vårt arbete med uppsatsen.

6.1 Stark företagskultur

Den första slutsatsen vi kommit fram till är att Coloplast mår om att skapa en stark företagskultur. Företaget arbetar för att knyta de anställda närmare sin arbetsgivare genom att anordna aktiviteter för de anställda. Coloplast har ett gott rykte som arbetsgivare vilket vi tycker tyder på att de har lyckats att skapa en stark företagskultur.

6.2 Tillförlitliga instrument

Dialoghjulet och lönematriken är tillförlitliga instrument i Coloplasts belöningsystem och Coloplast lyckas med att få sina anställda att acceptera belöningsystemet. Detta eftersom chefen och den anställda för en diskussion kring dialoghjulet och lönematriken och då båda parterna har tillgång till kategorierna de anställda bedöms utifrån, tvingas de att vara ärliga och uppriktiga gentemot varandra. Coloplast måste ta hänsyn till hur medarbetarna uppfattar belöningsystemet. Samtidigt bör inte ledarna på Coloplast riskera att bryta mot normerna och underminera trovärdigheten, något vi inte heller ser några tecken på idag.

Vi resonerade kring frågan huruvida det är värt något för Coloplast att använda sig av systemet med dialoghjulet och lönematriken. Det vi kom fram till är att de anställda inte verkar bry sig särskilt mycket om själva lönehöjningarna, det de

uppskattar med systemet är att de får känna sig delaktiga i processen och att de får ha ett utvecklingssamtal med sin chef en gång om året.

Den kanske viktigaste slutsatsen vi drar är att belöningssystemet på Coloplast verkar på det sätt att medarbetarna känner uppskattning genom att få vara med och påverka sin egen arbetsplats. Genom att produktionsmedarbetarna känner sig delaktiga ökas motivationen. Belöningssystemets monetära del är inte motiverande i samma grad som den delaktighet i processen som medarbetarna känner. I de intervjuer som vi genomfört har vi sett ett tydligt mönster att det inte är lönen som är det viktiga, eller det som motiverar, utan gemenskap, uppskattning och kollegor. I faktorn uppskattning är den nära relationen till chefen en viktig del.

Vi anser att Coloplast har ett väl utformat system. Dock tror vi inte att det riktigt når fram till (produktions-) medarbetarna. Men att ta bort det helt är inte ett bra alternativ. Det finns studier som visar på att hög lön inte kan användas i syfte att öka de anställdas arbetstillfredsställelse men däremot kan låg lön framkalla missnöje. Denna studie har mötts av kritik från olika håll. Andra forskare har kommit fram till att lörens betydelse varierar bland annat med typen av arbetsuppgifter. Vid rutinbetonat arbete kan lörens storlek ha positiv inverkan på arbetstillfredsställelsen medan något sådant samband inte tycks föreligga vid mer kvalificerade arbetsuppgifter.¹⁰²

Vi tror därför att ifall Coloplast tar bort belöningssystemet kommer detta att påverka produktionsmedarbetarnas motivation negativt och därmed vill vi inte heller rekommendera detta alternativ.

Ett sätt att försöka lösa detta, om Coloplast är beredda att omforma sitt belöningssystem, kan vara att lyssna mer på medarbetarna och utforma belöningarna efter dessas önskemål.. Det är svårt, för att inte säga omöjligt, att motivera medarbetare genom att ge inre och yttre belöningar samtidigt vilket Coloplast gör idag. Vi tror att detta måste förändras på Coloplast. Givetvis kan en

¹⁰² Orkan, L. (1974)

stark företagskultur finnas samtidigt som ett belöningsystem men då måste ett aktivt val göras vilket som ska vara den främsta motivationskällan.

6.3 Crowding out -effekten

Desto mer komplex, skiftande och krävande aktivitet och ju svårare det är att specificera kraven i arbetsbeskrivningen, ju viktigare blir inre motivation. Som sådan, så får inre motivation en status av en strategisk resurs. Coloplast arbetar aktivt med att motivera sina anställda. Den inre motivationen försöker Coloplast tillgodose genom att hjälpa sina anställda att nå upp till deras personliga mål. Det gör de genom att ge sina anställda erbjudanden om att gå på kurser som de själva får föreslå. Dock måste kursen på något vis vara till användning för företaget. Genom vår undersökning har vi kommit fram till att de här kurserna inte verkar vara särskilt uppskattade bland produktionsmedarbetarna. En anledning de gav till detta var att kurserna ofta låg utanför arbetstid och då sågs de mer som extra arbete än som en belöning.

Vi anser inte att Coloplast är drabbade av crowding out-effekten då den personliga lönen, som ska fungera som motivation, utgör en så liten del av den totala lönen. Produktionsmedarbetarna tyckte inte att de få kronor i timmen de får extra har någon stor betydelse. Därför drar vi slutsatsen att den personliga lönen inte verkar vara av särskilt stor vikt utan att det finns andra faktorer som produktionsmedarbetarna värderar högre, där god gemenskap bland kollegorna är högst värderat. Individuella incitamentlöner har dessutom en tendens att isolera medarbetarnas prestationer istället för att få de anställda att arbeta som ett team. Varje specifik belöning måste ha koppling till prestationen. Monetära belöningar får inte heller vara det enda incitamentet utan ska ledsagas eller kompletteras av andra incitament.¹⁰³ Eftersom belöningsystemet hålls på en ganska låg nivå, lyckas Coloplast med den inre motivationen av sina anställda och undviker crowding out-effekten.

¹⁰³ Mullen, P. (1993)

Dock ligger det en fara i att de anställda på Coloplast i några fall upplever att deras prestationer inte syns och därmed inte belönas. I dessa fall innebär det att den dominerande aspekten av belöningen är den kontrollerande. Då detta inträffar kommer den yttre motivationen att utvecklas. Den egentliga motivationen kommer att flyttas. Tanken med belöningsystemet riskerar att holkas ur och de anställda på Coloplast kommer att fokusera på de aktiviteter som kan mätas, något som vore förödande för Coloplasts effektivitet och resultat.

6.4 Rättvisa

I analysen diskuterade vi att hur en belöning uppfattas är subjektivt. Coloplast måste ta hänsyn till detta och titta på den sammantagna effekten av belöningsystemet för att se om det är något som ligger till företagets fördel. Under intervjuerna fick vi reda på att respondenterna inte uppfattade att det förekom någon avundsjuka mellan arbetskamraterna på grund av belöningsystemet. Då det gäller frågan om de anställda uppfattar belöningsystemet som rättvist fick vi inget entydigt svar. Respondenterna sa att eftersom de inte jämförde sin personliga lön med de andras så visste de inte om någon fick mer eller mindre än de förtjänade. De sa att de oftast talade om huruvida de kände sig nöjda med resultatet eller inte och de flesta var oftast nöjda. Däremot sa en av tjänstemännen som vi intervjuade att hans uppfattning var att de visst jämförde sig sinsemellan. Produktionsmedarbetarna arbetar tillsammans i lag och inom laget roteras arbetsuppgifterna. Därför känner de till hur de andra arbetar och hur de själva presterar i jämförelse med de andra. Vi tror därför att det är så att de anställda inom sin egen grupp jämför vad de andra fått och vad man själv fått. Individerna har en uppfattning om sin egen prestation inom de olika områdena och därmed också en uppfattning om hur mycket i lön de ska få. Samtidigt har de en uppfattning om vad arbetskamraterna presterar och därför hur mycket de ska få.

7 Litteraturlista

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Backman, Jarl. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.
- Bernardin, John H. & Russel, Joyce E.A. (1998) *Human Resource Management: An Experimental Approach*. McGraw-Hill Book Co, Singapore.
- Fogleman, Sarah L. (2001) "Creative compensation". *Western Dairy Business Magazine*, May edition, 2001, pp 18-22.
- Frank, Johan & Fredholm, Peter & Johansson, Niclas. (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*. Uppsala Universitet, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala.
- Frey, Bruno S. & Osterloh, Margit. (2002) *Successful Management by Motivation – Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Springer Verlag, Tyskland.
- Galbraith, Jay R. (1996) "Designing the innovating organization". Starkey, Ken (red.), *How Organizations Learn*, Routledge: International Thomson Business Press, London.
- Glance, Natalie S. & Hogg, Tad & Huberman, Bernardo A. (1994) "Training and Turnover in Organizations". *Computational Organization Design*, Spring Symposium, 1994.
- Halvorsen, Knut. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur, varför om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (1995) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund. 2:a upplagan.
- Jacobsen, Jan Krag. (1993) *Intervju -konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur, Lund.
- Jonsson, Ernst. (1992) *Belöningar och effektivitet i offentlig förvaltning*. Studentlitteratur, Lund.
- Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

- Lantz, Annika. (1993) *Intervjumetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Lekvall, Per & Wahlbin, Clas. (1993) *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Förlag AB. 3:e upplagan.
- Lindblom, Hans. (1996) *Lön och Belöning*. Konsultförlaget i Uppsala AB. Upplaga 1:1.
- Løwendahl, Bente. (1997) *Strategic Management of Professional Service Firms*. Handelshøjskolens Forlag, Danmark.
- McConnell, Charles R. (1999) "Staff Turnover: Occasional Friend, Frequent Foe, and Continuing Frustration". *The Health Care Manager*, vol. 18, September 1999, pp 1-13.
- Mullen, Paul. (1993) "Employee monetary systems: The past or future in employee motivation". *Industrial Management*, vol. 35, November/December 1993, pp. 6-8.
- Orkan, Lennart. (1974) "Personalomsättning – orsaker, konsekvenser och regional struktur". *Umeå Universitet*.
- Paul, Ann-Sofie. (1991) *Belöningar och belöningsystem*. Sveriges Personaladministrativa förening, Stockholm.
- Persson, Bo. (1994) *Incitamentlöner*. SNS Förlag, Stockholm. 1:a upplagan.
- Robbins, Stephen P. (2003) *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, USA. 10:e upplagan.
- Svensson, Arne. (2001) *Belöningsystem*. KFS företagservice, Stockholm.
- Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars. (1988) *Belöningsystem*. SIPU, Solna.
- Widerberg, Karin. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.
- Zeffane, Rachid M. (1994) "Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach". *International Journal Of Manpower*, vol. 15, issue 9, pp. 22-38.

Övriga källor

Årsrapport 2003/2004 Coloplast

Introduktions CD-Rom för nya medarbetare: *Velkomst CD til Coloplast medarbejder*, Coloplast

Elektroniska källor

Coloplasts hemsida,

[http://www.coloplast.se/ECompany/SEMed/Homepage.nsf/\(VIEWDOCSBYID\)/E43E8C5B2CFF28C4C1256A8D004C1A84](http://www.coloplast.se/ECompany/SEMed/Homepage.nsf/(VIEWDOCSBYID)/E43E8C5B2CFF28C4C1256A8D004C1A84)

2004-11-24, klockan 14.30

Coloplasts hemsida,

[http://www.coloplast.se/ECompany/SEMed/Homepage.nsf/\(VIEWDOCSBYID\)/EAB02881787D0572C1256E85004CEF32](http://www.coloplast.se/ECompany/SEMed/Homepage.nsf/(VIEWDOCSBYID)/EAB02881787D0572C1256E85004CEF32)

2004-11-24, klockan 14.30

Muntliga källor

Intervju med Frank Maar, underhållschef på Coloplast, 2004-11-04

Intervju med Benny Guldborg Poulsen, PTA-chef, 2004-11-30

Intervju med Birgith Broby, chef för jobcentret, 2004-11-30

Intervju med Frank Maar, underhållschef på Coloplast, 2004-11-30

Intervju med produktionsmedarbetarna 2004-12-02

Bilaga 1 - Intervjuplan

1. Hur länge har Du varit anställd på Coloplast?
2. Varför har Du valt att arbeta på Coloplast?
3. Hur länge har Du varit anställd på Din nuvarande sektion/affärsområde?
4. Trivs Du med att arbeta vid Din station?
5. Finns det någon station som Du hellre skulle vilja jobba vid? I så fall, varför det?
6. Finns det någon station som anses vara den mest åtråvärda på Coloplast?
7. I så fall, varför det? Finns det någon rangordning? Är det någon slags hierarki så man kan stiga i graderna?
8. Hur upplever Du att utvecklingssamtalen förlöper? (MUS)
9. Tycker Du att det är positivt med ett dialoghjul?
10. Skulle Du vilja ändra på dialoghjulet (tillföra/ta bort)?
11. Hur tycker Du att lönematriisen fungerar?
12. Hur ser Dina arbetskamrater på lönematriisen?
13. Upplever Du en differentierad uppfattning av vad Du anser om Dina prestationer jämfört med vad Din chef tycker?
14. Känner Du att lönematriisen är ett rättvist redskap?
15. Vad är rättvist/orättvist? Ge gärna exempel på olika situationer då Du upplever rättvisa/orättvisa.
16. Bildas det osämja/avundsjuka på arbetsplatsen efter ”dialoghjulssamtalen” då någon kanske får mer än någon annan?
17. Känner Du Dig motiverad att arbeta på grund av lönematriisen och den personliga lönen?
18. Vilka andra förmåner förutom lönematriisen har ni?
19. Vad motiverar Dig?
20. Känner Du att Din chef uppskattar Din kompetens och Dina kunskaper?

21. Vad, utöver Din lön får Dig att känna motivation till att arbeta?
22. Känner Du att Coloplast är måna om Dig?
23. Känner Du Dig motiverad att komma med förslag till ändringar som kan tillföra något bra för företaget och medarbetarna/Dig? Varför/varför inte?

Bilaga 2 - Presentation av respondenterna

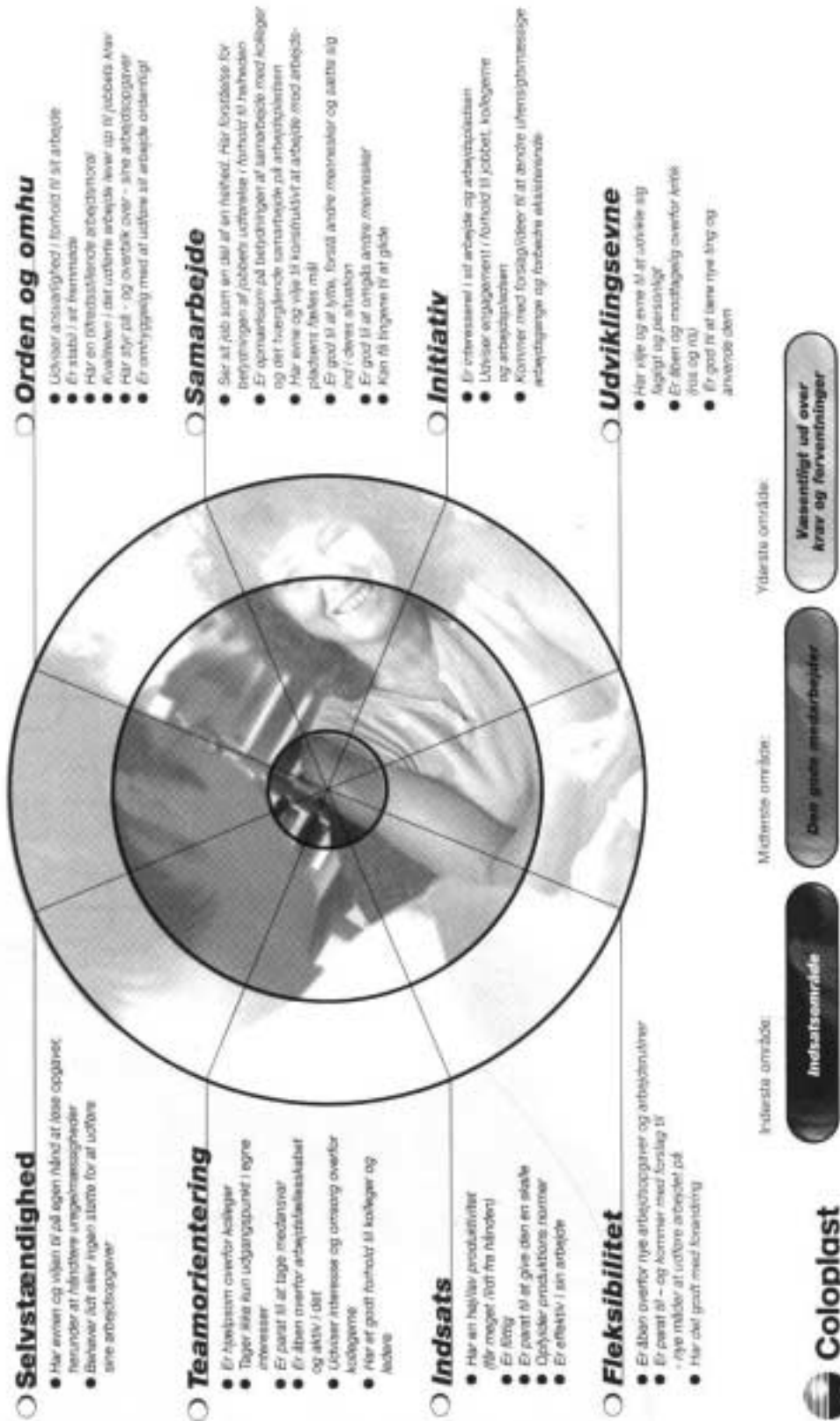
Frank Maar är underhållschef på Coloplast och förestår tjugo funktionärer. Frank har varit anställd i företaget i cirka två och ett halvt år och har genom dessa år genomfört ett stort antal utvecklingssamtal. Han har varit vår kontaktperson genom hela processen och har förestått en betydande presentation av företaget och dets produkter samt initial information kring vårt ämne.

Benny Guldborg Poulsen är PTA-chef vilket innebär att han är ansvarig för den produktionstekniska avdelningen. Han har varit anställd cirka tre och ett halvt år och förestår sju tekniker. Benny genomför utvecklingssamtal och har i detalj kunnat redogöra för dialoghjul och lönematris.

Birgith Broby är chef för jobbcentret. Hon har varit anställd i företaget i cirka tolv år. Birgith har bland annat bidragit med information kring personalförmåner, kursverksamhet, jobbgaranti och Coloplasts syn på personalomsättning.

Bilaga 3 - Dialoghjulet

Dialoghjul



Bilaga 4 - Lönematrixen

Lönmatrix

Støtteværktøj til løndialog med medarbejderen

Højt personligt lønniveau	Ingen lønstigning	0 - + kr. i lønstigning	+++ kr. i lønstigning
Mellem personligt lønniveau	Ingen lønstigning	++ kr. i lønstigning	++++ kr. i lønstigning
Lavt personligt lønniveau	Ingen lønstigning	+++ kr. i lønstigning	+++++ kr. i lønstigning
	Indsatsområde	Den gode medarbejder	Væsentligt ud over krav og forventninger

Samlet performance